

**MANAJEMEN KINERJA GURU DI MADRASAH
ALIYAH NEGERI 3 MEDAN**

T E S I S

Oleh:

MUHAMMAD FAHRI
Nim. 211032231

Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



PRC **INA**
IAIN SUMATERA UTARA
MEDAN
2013

ABSTRAK

MUHAMMAD FAHRI, Nim. 211032231. Manajemen Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan. Tesis. Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan, 2013.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Manajemen Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan rencana dan pengawasannya dengan menggunakan metode kualitatif. Dalam menganalisis data peneliti menggunakan teknik analisa kualitatif dengan proses reduksi data, pemaparan data dan penarikan kesimpulan. Ada empat temuan dalam penelitian ini yaitu:

Pertama, Perencanaan pada lokasi penelitian ini berjalan melalui proses komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dan bawahannya. Kepala Madrasah dan guru bekerjasama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja selama setahun terakhir, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana Kepala Madrasah dapat membantu guru.

Kedua, Pengorganisasian manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan, Kepala Madrasah memberikan wewenang kepada Wakil Kepala Madrasah untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru yang ada dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dalam rencana.

Ketiga, Pelaksanaan rencana dalam penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan-pendekatan khusus, baik berupa bimbingan maupun nasehat-nasehat yang memberikan pencerahan dan kesadaran, sehingga para guru tidak merasa terintimidasi oleh Kepala Madrasah dan Wakil.

Keempat, Pelaksanaan manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah diawasi langsung oleh Kepala Madrasah dengan melakukan *cross check* kembali serta memberikan bimbingan dan arahan untuk dilakukan perbaikan-perbaikan.

ABSTRACT

MUHAMMAD FAHRI, Nim. 211032231. Performance Management Educator Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan. Thesis. Postgraduate IAIN Medan North Sumatra, 2013.

This study aims to identify and analyze the implementation of the Performance Management Educator Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan, which includes planning, organizing, implementing the

plan and monitoring using qualitative methods. In analyzing the data the researcher used qualitative analysis techniques with data reduction process, exposure data and drawing conclusions. There are four findings in this study are:

First, planning at the study location goes through a process of continuous communication between leaders and subordinates. Principals and teachers work together to share information about the progress of work over the last year, obstacles and problems that may arise, a solution that can be used to solve a variety of problems, and how can Principals support teachers.

Second, performance management of organizing teachers at Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan, Principals authorized the Vice Principals to supervise the teachers have in implementing the task set out in the plan.

Third, implementation of the plan in this study carried out with specific approaches, both in the form of guidance and the advice that gives enlightenment and awareness, so that the teachers do not feel pressured by the Principals and Vice.

Fourth, the implementation of the performance management of teachers in Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan conducted by Deputy Principals and the Principals supervised directly by cross-checking the return and provide guidance and direction to do the improvements.

المخلص

محمد فحري، رقم المقيّد: 211032231 مناهج الأداء للمعلم في المدرسة الدينية العاليه الحكوميه 3 بميدان. رساله الماجستير. برنامج الدراسات العليا جامعة الدينيه الاسلاميه الحكوميه سومطرة الشماليه بميدان، عام 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل تنفيذ إدارة الأداء المدرس في المدرسة الدينية العاليه الحكوميه 3 بميدان، والذي يتضمن تخطيط وتنظيم وتنفيذ الخطة والرصد باستخدام الطرق النوعية. استخدم الباحث تقنيات التحليل النوعي مع عملية اختزال البيانات، بيانات التعرض واستخلاص النتائج فيها. هناك أربع نتائج في هذه الدراسة هي :

أولاً، التخطيط في موقع الدراسة يوجه من خلال عملية التواصل المستمر بين القادة والمؤوسين. مديري المدارس والمعلمين العمل معا لتبادل المعلومات حول التقدم المحرز في العمل على مدى العام الماضي، والعقبات والمشاكل التي قد تنشأ، وهو الحل الذي يمكن استخدامه في حل العديد من المشاكل، وكيف يمكن أن النظار دعم المعلمين .

الثانية،تنظيم المعلمين في المدرسة الدينية العاليه الحكومية بميدان، أذن النائب للإشراف على المعلمين في تنفيذ المهام الواردة في الخطة .
الثالثة، تنفيذ الخطة في هذه الدراسة يقوم على الأهتمام، سواء كان في توجيهات والنصائح التي تعطي التنوير والتوعية، بحيث المعلمين لا تتعرض لضغوط من قبل الرئيس والنائب .
الرابعة، تنفيذ الإدارة الأداء للمعلمين في المدرسة الدينية العاليه الحكومية بميدانأجراها النائب. والرئيس يقوم مباشرة عن طريق النظر وتقديم الإرشاد والتوجيه للقيام بهذه التحسينات.

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
KATA PENGANTAR	ii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	iii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian	16
D. Batasan Istilah	16
E. Kegunaan Penelitian	17
BAB II KAJIAN TEORI	19
A. Manajemen Kinerja	19
B. Konsep Kinerja Guru	36
C. Penilaian Kinerja	53
D. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru	58
E. Fungsi-fungsi Manajemen Kinerja Guru	62
BAB III METODE PENELITIAN	67
A. Pendekatan Penelitian	67
B. Lokasi Penelitian	69
C. Subjek Penelitian	70
D. Sumber Data	71
E. Proses Pengumpulan Data	71
F. Teknik Analisis Data	75

G. Teknik Penjamin Keabsahan Data	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
A. Temuan Umum Penelitian	78
B. Temuan Khusus	95
C. Pembahasan Hasil Penelitian	119
BAB V PENUTUP	131
A. Kesimpulan	131
B. Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan. Oleh karena itu pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak diperlukan. Dalam konteks pembangunan sumber daya manusia pendidikan pada dasarnya merupakan proses mencerdaskan kehidupan bangsa dan pengembangan manusia Indonesia seutuhnya. Tujuan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi atau instansi pendidikan merupakan kegiatan menarik, dengan cara mengembangkan, memotivasi personal, memberikan pemahaman terhadap posisi dan standar yang harus ditampilkan, dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai tujuan individu, pekerjaan, dan organisasi secara efektif.

Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya. Agar orang-orang dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan segala sumber daya menuju ke arah pencapaian tujuan.

Dalam konteks pendidikan, penyelenggaraan pendidikan memerlukan terjadinya hubungan fungsional antara sumber daya pendidikan. Sebagai suatu proses, penyelenggaraan kegiatan pendidikan memerlukan penanganan yang terencana dan sistematis sehingga berbagai sumber daya pendidikan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan. Guru adalah salah satu komponen sumber daya manusia yang bersama komponen lainnya harus bersinergi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang jauh lebih baik.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan

mengevaluasi peserta didik. Guru merupakan tokoh sentral dalam proses pendidikan karena guru adalah pihak yang berinteraksi langsung dengan peserta didik/siswa dalam proses pembelajaran dan penentu utama dalam mewujudkan peserta didik yang berkualitas. Guru bertanggungjawab terhadap pembentukan watak peserta didik melalui pengembangan dan peningkatan kepribadian serta menanamkan nilai moral yang dikehendaki.

Guru sebagai pendidikan tidak hanya sebagai penyalur dan pemindah kebudayaan bangsa kepada generasi penerus, akan tetapi lebih dari itu yaitu Pembina mental, membentuk moral dan membangun kepribadian yang baik dan integral, sehingga keberadaannya kelak berguna bagi nusa dan bangsa.¹ Oleh karena itu guru yang diposisikan sebagai garda terdepan dan sentral dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Berkaitan dengan itu, maka guru akan menjadi bahan pembicaraan banyak orang, dan tentunya tidak lain berkaitan dengan kinerja dan totalitas dedikasi dan loyalitas pengabdianya.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, seorang guru harus memiliki ilmu keguruan. Hal tersebut mewajibkan guru untuk selalu memegang teguh kode etik guru. Kode etik guru ini dirumuskan sebagai hasil kongres PGRI XIII pada tanggal 21-25 November 1973 di Jakarta yang terdiri dari:

1. Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang ber-pancasila.
2. Guru memiliki kejujuran professional dalam menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing.
3. Guru mengadakan komunikasi, terutama dalam memperoleh informasi tentang anak didik, tetapi menghindarkan diri dari segala bentuk penyalagunaan.
4. Guru menciptakan suasana kehidupan sekolah dan memelihara hubungan dengan orang tua murid dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan anak didik.
5. Guru memelihara hubungan baik dengan masyarakat disekitar sekolahnya maupun masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan pendidikan.
6. Guru secara sendiri dan /atau bersama-sama berusaha mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.

¹ Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru* (Jakarta: Prestasi Pustaka, cet.1 2012), h. 14.

7. Guru menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru baik berdasarkan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan.
8. Guru secara bersama-sama memelihara, membina dan meningkatkan mutu organisasi guru professional sebagai sarana pengabdianya.
9. Guru melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan.²

Tidaklah berlebihan kalau dikatakan bahwa masa depan masyarakat, bangsa dan Negara, sebagian besar ditentukan oleh guru. Oleh sebab itu, profesi guru dikembangkan secara terus menerus dan proporsional menurut jabatan fungsional guru. Selain itu, agar fungsi dan tugas yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka diperlukan kinerja guru yang menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas.

Akhir-akhir ini kinerja telah menjadi terminologi atau konsep yang sering dipakai orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam kerangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Bahkan, kinerja akan selalu menjadi isi aktual dalam organisasi, kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi.³

Salah satu komponen penting untuk mencapai tujuan pendidikan nasional adalah peran kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan manajer yang memegang otoritas menentukan perkembangan lembaga pendidikan. Kedudukannya sangat strategis karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan yang ditetapkan untuk dilaksanakan secara operasional oleh seluruh bawahannya. Karena berhubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan, paling tidak, seorang manajer harus memiliki tiga macam keterampilan, yaitu:⁴

1. *Keterampilan konseptual*. Keterampilan konsep merupakan keterampilan memahami dan mengelola organisasi.

² *Ibid*, h.22-23.

³ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 6.

⁴ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 204.

2. *Keterampilan manusiawi*. Keterampilan manusia adalah keterampilan melakukan kerja sama, memotivasi, dan membangkitkan etos kerja para pegawai.
3. *Keterampilan teknis*. Keterampilan teknis adalah keterampilan mengoperasikan alat-alat, metode, dan fasilitas lainnya yang tradisional maupun yang modern.

Keberhasilan dalam upaya mengembangkan kinerja guru sangat ditentukan oleh kepala madrasah mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengawasi atau mengendalikan serta menyelaraskan semua sumber daya pendidikan. Kepemimpinannya sebagai faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan termasuk sasaran.

Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah, sebagaimana dijelaskan dalam uraian berikut:⁵

1. Membuat Target Yang Disepakati (Sesuai Visi dan Misi Lembaga)

Target merupakan hal penting dalam sebuah organisasi. Dalam membuat target ini, kepala madrasah harus objektif melihat kekuatan sumber daya manusia, financial, sosial, dan lain-lain. Target jangan terlalu tinggi karena bisa membuat frustrasi, dan jangan pula terlalu rendah karena bisa membuat semangat menjadi kendur, bahkan mati. Apabila targetnya sama dengan tahun kemarin, namanya stagnan. Sedangkan jika targetnya dibawah tahun kemarin, namanya kemunduran. Jadi, target harus berada di atas tahun kemarin, sehingga memicu seluruh komponen sekolah untuk bekerja keras mencapainya. Dalam melakukan perubahan dan mengapai kemajuan memang harus dilaksanakan secara bertahap, karena berhubungan dengan kompleksitas masalah, mental, financial, sosial, dan lain-lain. Di sinilah pentingnya maju selangkah demi selangkah, jangan sampai jalan di tempat. Dan, maju selangkah dalam dunia organisasi membutuhkan kesungguhan serta konsistensi.

2. Melakukan Sosialisasi Target

Setelah target terpenuhi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan sosialisasi kepala seluruh elemen yang terlibat, termasuk *stakeholders*, agar mereka memahami dan memberikan dukungan moral spiritual dan financial

⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* cet. 1 (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h.130-134.

untuk mencapai target tersebut. Mereka harus proaktif membantu terwujudnya target. Jika sosialisasi gagal, tidak menutup kemungkinan mereka akan pasif dan apatis, karena merasa tidak dihargai dan diberikan hak-hak mereka, yaitu hak memperoleh informasi yang objektif mengenai perkembangan madrasah. Sosialisasi bisa dilakukan dalam bentuk forum tatap muka atau bisa juga melalui surat, buletin, pengumuman, dan sejenisnya. Lebih efektif jika ada forum diskusi interaktif untuk menajamkan target yang disosialisasikan, sehingga ada kepuasan dari seluruh elemen madrasah dalam menerima target tersebut. Melalui diskusi, memungkinkan adanya *feed back* (umpan balik) terhadap target tersebut, bisa berupa masukan-masukan atau bahkan kritikan yang sifatnya membangun demi kemajuan sekolah.

3. Memberdayakan Manajemen dan Guru

Manajemen dan guru adalah dua senjata utama yang diandalkan untuk mewujudkan target madrasah. Maka, kedua elemen ini harus diberdayakan secara profesional supaya melahirkan kinerja yang memuaskan. Kemampuan guru perlu ditingkatkan dengan berbagai program, seperti pelatihan, seminar, symposium, dan lain-lain. Kompensasi bagi para guru juga harus sepadan dengan beban pekerjaan mereka. Selain itu, karier mereka harus terus diangkat, sehingga motivasi mereka untuk berprestasi semakin menyala dan berkobar-kobar di dada.

Kepala madrasah janganlah sosok yang pelit memberikan pujian, melainkan dengan senang hati memberikan pujian yang proporsional untuk mendorong semangat para bawahannya dalam bekerja. Khusus untuk guru, menurut Mujtahid, cara mengembangkannya bisa dengan membina dan mengembangkan profesi mereka, mengajak mereka untuk berpartisipasi pada kegiatan ilmiah, dan mengaktifkan mereka dalam organisasi profesi.⁶ Sebagaimana guru mungkin ada yang malas mengikuti program ini, sehingga dibutuhkan motivasi dan pendekatan persuasive secara terus menerus.

⁶ Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru* (Malang: UIN Malang Press, 2009), h. 70-75.

4. Membentuk Teamwork yang Solid dan Profesional

Ketika manajemen dan guru sudah berdaya secara profesional, maka perlu dibentuk *teamwork* yang benar-benar solid dan profesional, sehingga bisa mencapai produktivitas kerja yang diharapkan. Tim yang solid dan profesional ini akan mengawal target yang ditetapkan madrasah secara serius dan penuh dedikasi. Membentuk *teamwork* ini membutuhkan seleksi yang objektif dengan tiga pertimbangan utama, yakni integritas moral, kapabilitas, dan akseptabilitas. Jangan sampai tim diisi oleh orang-orang yang mempunyai cacat moral, pengetahuan, dan sosial. Kepala madrasah harus bisa bekerja sama secara aktif dengan tim ini, sehingga terjalin sinergi yang saling menguntungkan (*take and give*) untuk kemajuan madrasah.

5. Membuat Indikator-Indikator Keberhasilan

Untuk mengetahui kesuksesan *teamwork* yang telah terbentuk, dibutuhkan indikator-indikator kesuksesan, baik kualitatif maupun kuantitatif. Kualitatif, misalnya siswa yang masuk dan keluar dari madrasah adalah kader-kader yang berkualitas tinggi dengan indikator-indikator, seperti menguasai secara aktif dua bahasa asing (Arab dan Inggris), mampu mengoperasikan komputer, bisa menjahit, mahir berpidato, lincah bermain silat, kreatif membuat cerita pendek (cerpen), dan lain-lain. Seluruh sumber daya harus dimaksimalkan untuk mencapai indikator kesuksesan ini. Indikator kesuksesan ini juga bisa disosialisasikan kepada seluruh *stakeholders* supaya mereka dapat mengontrol dan mengawasi proses pencapaian indikator kualitas ini.

Indikator kualitatif dan kuantitatif ini sangat bermanfaat untuk mengukur kesuksesan lembaga dalam mendidik siswanya di tengah persaingan bebas seperti sekarang ini. Dengan target ini, seluruh komponen madrasah bekerja sama secara aktif untuk mewujudkan kedua indikator ini.

Salah satu fungsi manajemen adalah pengarahan. Pengarahan antara lain meliputi bagaimana meningkatkan dan menilai kinerja pegawai (karyawan) atau guru. Penilaian dapat diartikan secara luas dan secara sempit. Penilaian dalam arti luas untuk mengevaluasi kinerja organisasi (instansi). Dalam arti sempit adalah untuk menilai kinerja pegawai.

Dalam pelaksanaan pengembangan kinerja guru, kepala madrasah harus mengetahui kemampuan dan karakteristik guru sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi atau tugas yang sesuai. Juga harus diketahui tugas apa yang sedang dikerjakan, sehingga tidak terjadi beban tugas yang berlebihan.

Penilaian kinerja mengacu kepada satu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Penilaian kinerja dimaksudkan seberapa produktif seorang guru melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif di masa yang akan datang sehingga organisasi, masyarakat semuanya memperoleh manfaat. Melalui penilaian kinerja guru bermanfaat untuk kepentingan perbaikan, peningkatan, pengembangan kinerja guru, di masa mendatang.⁷

Menurut Hasibuan, unsur kerja yang biasa dinilai, yaitu:

1. Kesetiaan yaitu menilai kesetiaan pekerjaan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun di luar pekerjaan
2. Prestasi Kerja yaitu menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran yaitu menilai kejujuran dan melaksanakan tugas-tugasnya memenuhiperjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain
4. Kedisiplinan yaitu menilai kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas yaitu menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya dan berhasil guna.
6. Kerjasama yaitu menilai terhadap partisipasi dan kerjasama dengan karyawan lainnya baik vertikal maupun horizontal didalam maupun diluar pekerjaan.

⁷ Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryana, *Guru Profesional* cet. 1 (Bandung: Refika Aditama, 2012), h. 25.

7. Kepemimpinan yaitu menilai kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi dan mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain.
8. Kepribadian yaitu menilai sikap perilaku, kesopanan periang, disukai, member kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik dan penampilan yang simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.
9. Prakarsa yaitu menilai kemampuan berfikir berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan masalah yang dihadapinya.
10. Tanggung Jawab yaitu menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerja dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan.⁸

Proses penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan kerja atau bahkan dilakukan oleh dirinya sendiri. Tingkatan kinerja guru dapat diketahui melalui penilaian prestasi kerja, yakni evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang kerja atau jabatan seorang guru, termasuk potensi pengembangannya. Manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan yang dilaksanakan dengan sistem penilaian. Penilai ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru agar berkualitas seorang guru dan tentu saja secara umum adalah sekolah di MAN 3 Medan.

Langkah terakhir dan paling penting dalam proses penilaian adalah mendiskusikan dengan para guru. Oleh karena itu, agar penilaian itu dapat berjalan secara efektif maka harus mencakup umpan balik bagi guru tentang kinerjanya. Umpan balik ini lazim meliputi komunikasi lisan selama wawancara yang direncanakan. Wawancara akan efektif tergantung pada tiga faktor, yaitu :

1. Pengetahuan atasan terhadap pekerjaan dan kinerja pekerjaan bawahan,
2. Dorongan dan dukungan atasan terhadap bawahan,
3. Dorongan atasan bagi partisipasi bawahan dalam proses penilaian.⁹

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 104.

⁹ Faisal Syam, dkk., *Islamic Performance Appraisal For Human Capital* (Jakarta: Gramata Publishing, 2010), h. 448.

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah, oleh karena itu menyadari akan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan melaksanakan penilaian kinerja guru untuk meningkatkan kualitas guru dan sekolah, mengingat bahwa peningkatan mutu kinerja di madrasah merupakan suatu kebutuhan dalam menunjang terwujudnya mutu pendidikan nasional. Karena itu, mutu kinerja guru sebagai personal yang langsung berhadapan dengan peserta didik merupakan sebuah keniscayaan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah dan kualitas peserta didik sebagai sumber daya manusia, calon pemimpin bangsa di masa depan.

Tantangan kompetisi yang sangat tinggi pada era globalisasi saat ini mengharuskan madrasah untuk memanfaatkan seluruh sumber dayanya agar mampu bersaing dan memenangkan persaingan itu. Kepala madrasah, sebagai sosok manajer mempunyai tanggung jawab besar untuk menggerakkan perubahan yang sesuai dengan semangat besar ini. Langkah awal yang ditempuh kepala madrasah untuk mewujudkan visi besar sekolah adalah meningkatkan kinerja.

Era reformasi menyebabkan orang bebas melakukan kritik, titik lemah pendidikan akan menjadi bahan dan sasaran empuk bagi para kritikus, adakalanya kritik yang diberikan dapat menjadi sitawar sidingin di dalam memperbaiki kinerja guru. Akan tetapi tidak tertutup kemungkinan pula akan dapat membuat merah telinga guru sebagai akibat dari penilaian atau pun kirik yang diberikan, hal ini dapat memberikan dampak terhadap kinerja guru yang bersangkutan. Apapun penilaian yang diberikan, apakah bernilai positif atau negatif akan menjadi masukan yang sangat berarti bagi kinerja guru.

Guru yang baik tidak akan pernah putus asa, dan menjadi penilaian sebagai pemicu baginya di dalam melakukan perbaikan dan pembenahan diri di masa yang akan datang. Penilai terhadap kinerja guru perlu dilakukan, tanpa itu bagaimana guru mengetahui kinerja yang sudah dilakukannya selama ini, dengan demikian akan menjadi bahan renungan bagi guru untuk perbaikan.

Kinerja guru dalam madrasah merupakan tanggung jawab utama seorang kepala sekolah, dimana kepala madrasah membina para gurunya agar berprestasi lebih baik. Salah satu cara yang realistis untuk melakukan hal ini adalah duduk bersama-sama guru secara berkala untuk mendiskusikan bagaimana prestasinya. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di lingkungan satuan pendidikan harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

Pemimpin oleh Jamal Ma'ruf Asmani didefinisikan sebagai seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.¹⁰ Sobri dkk memberikan ilustrasi komprehensif tentang hakikat kepemimpinan pendidikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan pendidikan.¹¹ Sedangkan Kim dan Maubourgne, seperti yang dikutip oleh Abdullah Munir, membatasi kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan dan dukungan kepada orang-orang yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan dari lembaga.¹²

Dari pendapat tersebut, pengertian pemimpin mewujudkan adanya kemampuan memengaruhi untuk menggerakkan, membimbing, memimpin, dan member kegairahan kerja terhadap orang lain. Jadi, bila ditarik kesimpulan dari pendapat tersebut, pemimpin adalah orang yang dapat memengaruhi, menggerakkan, menumbuhkan perasaan ikut serta dan tanggung jawab, memberikan fasilitas, teladan yang baik serta kegairahan kerja terhadap orang lain.

Kepemimpinan dalam lingkungan satuan pendidikan harus melibatkan upaya seorang kepala madrasah untuk memengaruhi perilaku para guru dalam suatu situasi. Agar kepala madrasah dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya, kepala sekolah buka saja harus memiliki wibawa, melainkan

¹⁰ Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan Dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Diva Press, 2009), h. 92.

¹¹ Sobri dkk, *Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 72.

¹² Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 32.

harus memiliki kesanggupan untuk menggunakan wibawanya terhadap para guru supaya diperoleh atau memunculkan kinerja guru yang baik.

Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan adalah salah satu lembaga Pendidikan Islam negeri yang mempunyai peran untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Maju dan mundurnya sebuah lembaga madrasah tergantung dengan kinerja guru. Tingkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan dapat diketahui melalui penilaian prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepribadian, kecakapan, tanggung jawab, kepemimpinan dan kesetiaan. Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan mempunyai perbedaan yang khusus dalam meningkatkan kinerja guru dengan pola penilaian dalam bentuk laporan atau seperti raport. Maka dengan itu, adalah menarik untuk meneliti permasalahan tentang **“Manajemen Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka secara umum rumusan masalah penelitian ini adalah “ Bagaimana Manajemen Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan?”

Secara khusus, masalah penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan?
2. Bagaimana Pengorganisasian Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan?
3. Bagaimana Pelaksanaan/Rencana Kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan?
4. Bagaimana Pengawasan Kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada tiga permasalahan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui Perencanaan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.
2. Untuk mengetahui Pengorganisasian Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.
3. Untuk mengetahui Pelaksanaan/Rencana Kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.
4. Untuk mengetahui Pengawasan Kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

D. Batasan Istilah

Untuk memperjelas pembahasan tesis ini maka peneliti melakukan pembatasan istilah yang terdapat dalam judul tesis ini, hal ini dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang tepat, diantara batasan istilah dalam tesis ini, diantaranya:

1. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah proses, cara, perbuatan melaksanakan.¹³ Pelaksanaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses pelaksanaan manajemen kinerja guru yang melibatkan tujuan, metode atau cara, evaluasi dan penilaian kinerja guru.

2. Manajemen

Manajemen yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah manajemen pendidikan. Manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien sehingga memiliki kinerja yang tinggi.

3. Kinerja

¹³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 627.

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan. Kinerja; kemampuan kerja, prestasi serta hasil kerja nyata. Hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seseorang dalam bidang tugasnya.¹⁴

4. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja yang dimaksud di sini adalah suatu proses yang sistematis; dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/rencana dan pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan. Adapun secara detail kegunaan tersebut diantaranya :

- a. Kegunaan Teoritis
 1. Bahan kajian dalam merencanakan, mengorganisasi, pelaksanaan dan mengevaluasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.
 2. Bahan informasi tentang teori manajemen kinerja guru untuk diterapkan oleh pihak terkait dalam meningkatkan kualitas madrasah.
- b. Kegunaan Praktis
 1. Bagi kepala dan kepala seksi bidang Mapenda Kantor Kementerian Agama Kota Medan sebagai salah satu Pembina terlaksananya manajemen kinerja guru sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam mensosialisasikan manajemen kinerja guru di madrasah atau sekolah.
 2. Bagi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan serta mengevaluasi kinerja guru dimasa yang akan datang.

¹⁴ Usaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, cet. 3 (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 487.

3. Sebagai khazanah ilmu pengetahuan untuk menambah reverensi dalam manajemen kinerja guru di madrasah atau sekolah.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Kinerja

1. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda dengan *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan Manajemen. Akhirnya Manajemen diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen atau pengelolaan.¹⁵

Sedangkan menurut Pidarta, manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Yang dimaksud sumber disini ialah mencakup orang-orang, alat-alat media, bahan-bahan, uang dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan.¹⁶ M. Manulang menyatakan bahwa manajemen adalah proses yang terdiri dari atas rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹⁷

Menurut Tilaar manajemen pada hakekatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar lembaga tersebut efisien dan efektif. Suatu instansi akan efektif apabila pengelolaanya menggunakan prinsip-prinsip yang

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, cet. 3 (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 5.

¹⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), h. 9.

¹⁷ M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, cet. 13 (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988), h. 17.

tepat dan benar sehingga dapat mencapai tujuan sebagaimana yang telah direncanakan.¹⁸

Dari definisi di atas mengandung beberapa pokok pikiran yang dapat diambil kesimpulan, yaitu:

1. Manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi.
2. Seni dan ilmu mengelola sumber daya yang mencakup orang-orang, alat-alat media, bahan-bahan, uang dan sarana.
3. Adanya suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana dikutip Manullang menyatakan bahwa tiga pokok penting dalam definisi para ahli tentang manajemen, ada tiga pokok penting yaitu pertama, adanya tujuan yang ingin dicapai; kedua tujuan dicapai dengan mempergunakan kegiatan orang-orang lain; dan ketiga kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.¹⁹

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dapat dikatakan sebagai tugas-tugas yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada abad ke 20.²⁰ Ia menyebutkan ada lima fungsi manajemen, yaitu; (1) merancang, (2)

¹⁸ H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, cet. 1 (Jakarta: PT. Renika Cipta, 2002), h.10-11.

¹⁹ Manullang, *Dasar*, h. 4.

²⁰ Henry Fayol mengembangkan salah satu dari teori tentang manajemen umum yang paling awal dan komprehensif. Ia menangani perusahaan tambang *chambault Commentary-Four* dari tahun 1888 hingga 1918. Selama 3 tahun menjabat sebagai *managing director*, ia mengangkat perusahaan itu dari kondisi keterpurukan menjadi salah satu perusahaan yang paling maju di Perancis dengan mengembangkan dan menerapkan konsep-konsep manajerial. Banyak tulisannya yang sangat *applicable* dan menyumbangkan kontribusi yang sangat besar bagi pemikiran manajemen kontemporer. Sebagai pengakuan terhadap karyanya, ia dianggap sebagai “Bapak” dari Pandangan Proses Manajemen. Baru pada tahun 1925 karyanya diterjemahkan dari bahasa Perancis ke bahasa Inggris, dan kurang mendapat perhatian di Amerika Serikat hingga tahun 1949. Penerapan teori-teorinya baru dilakukan lebih dari 20 tahun kemudian yang berakibat pada lambatnya perkembangan pemikiran tentang manajemen di Amerika Serikat, lihat Trivedi, *Management*, h.71-72.

mengorganisir, (3) memerintah, (4) mengordinasi, (5) mengendalikan. Pada saat ini kelima fungsi manajemen tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu ; (1) Perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) Penggerakan, (4) pengawasan.²¹

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan menurut Tjokroaminoto ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian yang sederhananya, perencanaan berarti penataan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan tindakan terbaik untuk melaksanakannya.²²

Dalam hal perencanaan dapat dikatakan bahwa perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap madrasah pasti menghadapi masa depan yang selalu “diselimuti” oleh ketidakpastian, tetapi juga karena karena sumber daya yang dimiliki atau mungkin selalu terbatas, padahal tujuan yang ingin dicapai tidak terbatas. Menurut Ramayulis perencanaan memuat hal-hal berikut:

- (1) Penentuan prioritas, agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, maka perlu melibatkan seluruh komponen yang ada;
- (2) Penetapan tujuan, sebagai garis pengarah dan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan;
- (3) Formulasi prosedur sebagai tahap rencana tindakan;
- (4) Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok kerja.²³

Dari hasil perencanaan akan muncul beberapa rencana, yaitu:

1. Tujuan-tujuan

Tujuan adalah rencana-rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dicapai. Dalam arti luas, tujuan mencakup: sasaran-sasaran, maksud-maksud, tugas pokok, batas waktu, standar-standar, target-target. Tujuan bukan saja menggambarkan titik akhir perencanaan tapi juga akhir kearah mana fungsi-fungsi manajemen lain (pengorganisasian, komunikasi dan control) akan tercapai.

²¹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 59.

²² Ricky W Griffins, *Fundamentals Of Management*, ed. 11 (Ohio: Erin Joyner, 2013), h. 7.

²³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 271.

2. Rencana-rencana tetap

Rencana-rencana tetap merupakan jenis kebijakan-kebijakan, metode baku, prosedur operasional yang dirancang untuk berguna dalam situasi yang beragam dan berulang pada aktifitas organisasi.

3. Rencana-rencana terpakai

Rencana terpakai adalah rangkaian tindakan yang cocok dengan situasi yang khusus untuk mencapai tujuan tertentu. Rencana terpakai ini dapat berupa; program pokok, proyek-proyek, program-program khusus dan rencana-rencana terperinci.

Dengan demikian melalui perencanaan, setidaknya dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan:

(1) Apa target sekolah pada kurun waktu tertentu di masa depan? (2) Berapa lama target madrasah dapat dicapai? (3) Siapa yang bertanggung jawab melaksanakan pekerjaan tersebut? (4) Kepada siapa pekerjaan tersebut dipertanggung jawabkan? (5) Apakah sudah ada *time schedule*-nya? (6) Apakah sudah ada *action plan*-nya? (7) Apa latar belakang pertimbangannya sehingga kegiatan tersebut perlu dilaksanakan segera?²⁴

Sebagai seorang manajer yang baik tentunya memiliki kemampuan untuk merancang jabatan yang diembannya, agar pekerjaan dapat memotivasi guna memaksimalkan kinerja para guru. Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kompetensi dan juga motivasi guru dalam meningkatkan performa kinerja guru. Artinya, peran kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikan khususnya dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) guru untuk memaksimalkan proses belajar mengajar sangat urgen sebagai pekerjaan yang mulia. Karakteristik pekerjaan dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Keragaman keterampilan; (2) Identitas tugas; (3) Otonomi; (4) Umpan balik (kompensasi).

²⁴ Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h.50.

Dari pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa manajemen harus memiliki perencanaan yang baik dan sistematis, karena perencanaan akan mempengaruhi keberhasilan kegiatan yang dilaksanakan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Ketika rencana telah disusun, tugas berikutnya adalah melakukan proses pengorganisasian, yaitu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi pendidikan dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam sistem jaringan kerja antara satu dan yang lainnya. Dalam manajemen harus ada pengorganisasian yang biasanya ditunjukkan dalam bentuk bagan organisasi, kemudian dijabarkan dalam tugas, wewenang, hak dan tanggung jawab.

Pengorganisasian merupakan sebuah proses dimana pekerjaan yang ada dibagi-bagi kepada unsur-unsur atau bagian yang dapat menangani serta aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk tujuan yang tertentu.²⁵ Dengan adanya pembagian kerja, maka pekerjaan menjadi ringan.

Dalam proses pengorganisasian suatu lembaga pendidikan, manajer menetapkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara rinci berdasarkan bagian-bagian dan bidang-bidangnya masing-masing sehingga terintegrasi hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Dalam menjalankan tugas pengorganisasian, beberapa hal yang harus diperhatikan adalah:

- (1) Menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana;
- (2) Mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur;
- (3) Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi;
- (4) Menentukan metode kerja dan prosedurnya;
- (5) Memilih, melatih, dan member informasi kepada staf.²⁶

Dengan tugas-tugas manajer atau kepala madrasah di atas, fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

²⁵ Winardi, *Asas-asas Manajemen* (Bandung: Mandar Madju, 1990), h. 43.

²⁶ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 119.

(1) *Fungsi strukturalisasi*, yaitu menetapkan struktur kepegawaian, terutama dalam penyusunan dan penempatan personal, pekerjaan-pekerjaan, material, dan pikiran-pikiran di dalam struktur itu; (2) *Fungsi relationship*, yaitu menjalin hubungan dengan pihak eksternal lembaga dengan mempertegas tugas, fungsi, kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing anggota, yang disusun menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju pada tercapainya tujuan pendidikan; (3) *Fungsi integritas* usaha-usaha suatu lembaga pendidikan, yang dapat juga diartikan sebagai alat untuk mempersatukan usaha-usaha menyelesaikan berbagai kegiatan lembaga pendidikan.²⁷

3) Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan adalah tindakan yang mengusahakan agar seseorang atau semua kelompok mau bekerja dengan senang hati untuk melakukan tugas pekerjaannya sesuai dengan tugas dan wewenang yang dimilikinya, untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Menggerakkan personil dilakukan hingga taraf dimana perilaku (*behavior*) yang terbentuk konsisten dan kongruen dengan yang dipersepsikan demi terpenuhinya tujuan organisasi. Untuk merealisasikannya diperlukan motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan kewibawaan.²⁸

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan oleh para manajer pada suatu organisasi atau instansi. Karena pengawasan adalah satu kegiatan manajer yang mengusahakan agar semua pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan mencapai hasil yang dikehendaki. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan serta perselisihan dalam berbagai hal dapat dihindari. Apa yang direncanakan dilaksanakan dengan benar sesuai dengan hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi atau instansi. Langkah-langkah pengawasan adalah:

(1) Memeriksa semua pelaksanaan rencana; (2) Mengecek semua detail aktivitas guru; (3) Mencocokkan antara pelaksanaan dan rencana yang

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Trivedi, *Management Education* (New Delhi: Discovery Publishing House, 2006), h. 66.

sudah ditetapkan; (4) Menginspeksi bentuk-bentuk kegiatan prioritas dan yang bersifat mendukung; (5) Mengatur pelaksanaan sesuai dengan tugas dan fungsi pelaksana kegiatan; (6) Mencegah sebelum terjadi kegagalan.²⁹

Pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pekerja dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dalam pengawasan terdapat kegiatan-kegiatan, yaitu:

(1) Pengamatan terhadap kinerja seluruh pelaku rencana, guru, staf administrasi, dan karyawan lainnya; (2) Pembinaan terhadap pegawai secara sistematis sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan lembaga; (3) Penelusuran relevansi kerja dengan perencanaan; (4) Pemerhatian arah pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan; (5) Control terhadap kuantitas dan kualitas kerja; (7) Efektivitas pelaksanaan kegiatan; (9) Efisiensi penggunaan anggaran; (10) Perbandingan hasil kerja masa lalu dengan masa yang sedang dikerjakan; (11) Bahan perbandingan untuk perencanaan di masa datang dan sebagai bahan evaluasi.³⁰

Dari pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa manajemen harus ada pengawasan agar seluruh kegiatan dapat berjalan sesuai dengan apa yang di programkan. Secara umum pengawasan dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan, membina dan pelurusan sesuatu dalam kegiatan organisasi.

3. Manajemen Dalam Perspektif Islam

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah bersabda dalam sebuah hadis\ yang diriwayatkan Imam Thabrani:

²⁹ Hikmat, *Manajemen*, h. 123-124.

³⁰ *Ibid.*

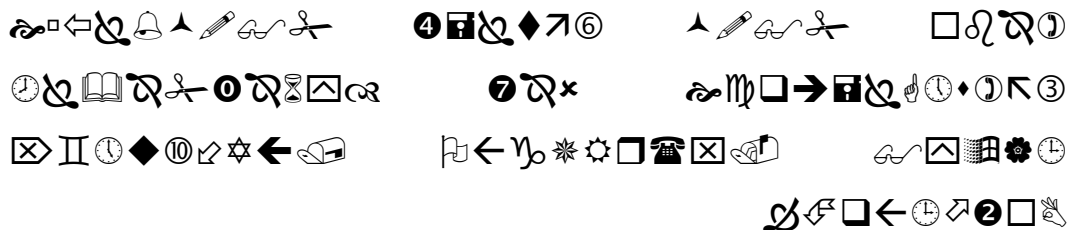
حدثنا مصعب حدثني بشر بن السري عن مصعب بن ثابت عن هشام بن عروة عن أبيه عن عائشة : أن النبي صلى الله عليه و سلم قال : إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه قال حسين سليم أسد : إسناده لين³¹

Artinya:

Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara *Itqan* (tepat, terarah, jelas dan tuntas).

Arahan pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap, dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah. Sebenarnya manajemen dalam artinya mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas.

Allah sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang termanaj dengan baik, sebagaimana di jelaskan dalam alquran Surah ash-Shaff ayat 4;



Artinya:

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.³²

Kukuh disini bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dan bagian yang lain. Jika hal ini terjadi, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal.

³¹ Abu Ya'la al-Maushuly, *Musnad Abu Ya'la*, juz. VII (Mansyurah: Maktabah at-Taufiqiyah, 2008) h. 349

³² QS. ash-Shaff: 4.

Sebenarnya, sejak awal Islam telah mendorong umatnya untuk mengorganisasi setiap pekerjaan dengan baik. Jadi, dalam ajaran Islam, manajemen telah diterapkan sejak zaman Rasulullah. Pembagian tugas-tugas telah mulai dibentuk walaupun Rasulullah sendiri tidak menyatakan bahwa hal ini adalah proses manajemen, namun aspek-aspek manajemen secara nyata telah dilakukan, misalnya, mengapa Umar Ibnul Khaththab tidak pernah dijadikan panglima perang karena ternyata memang beliau diarahkan menjadi seorang negarawan. Mengapa ketika seorang sahabat Nabi Abu Dzar al-Ghifari meminta jabatan kepada Rasulullah sementara teman-temannya sudah diangkat menjadi gubernur dan lain-lain.³³ Maka Rasulullah mengatakan:

انها أمانة وانك ضعيف

Artinya:

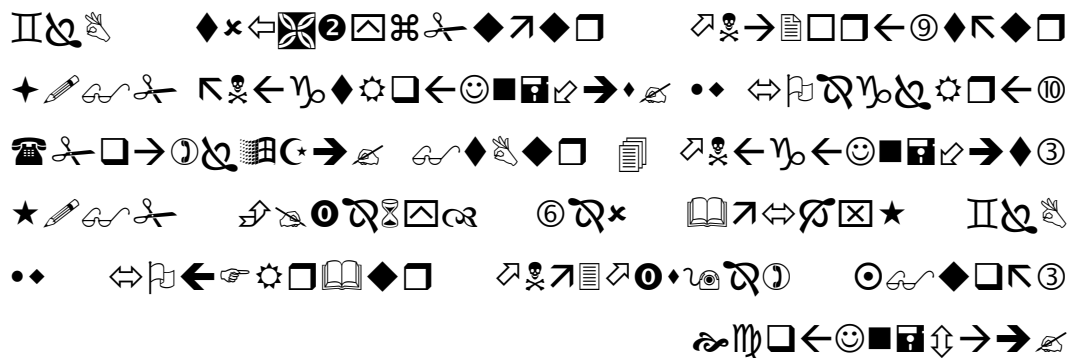
Ini adalah amanat berat dan engkau adalah orang yang lemah.³⁴

Iniilah manajer yang baik yaitu manajer yang mampu menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan bidangnya masing-masing. Manajemen dalam prespektif Islam berbeda dengan manajemen menurut barat. Hal ini dikarenakan dasar-dasar manajemen dalam Islam bersumber dari alquran dan sunnah. Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu. Berkaitan dengan hal itu Allah berfirman dalam surah Al-Anfal ayat 60:



³³ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, cet. 1 (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), h. 25.

³⁴ Imam Muhammad bin Ismail al-Khalani, *Subulus Salam*, juz IV (Bandung: Multazam, 1182 H), h. 117.



Artinya:

Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).³⁵

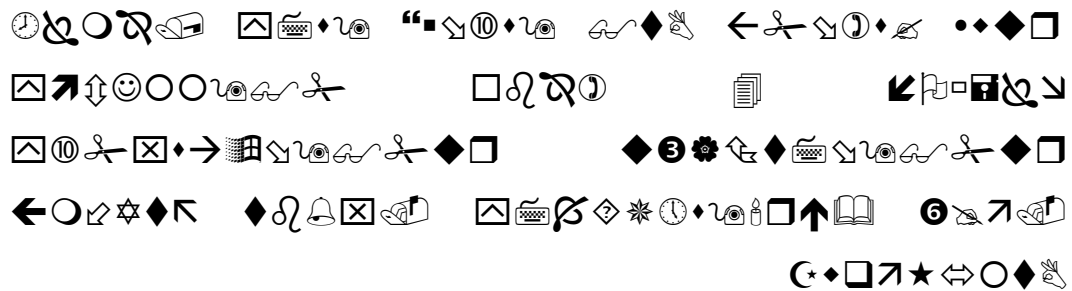
Ayat tersebut mempertegas melalui sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan pendidikan agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Dalam pandangan Islam, manajemen lebih diartikan sebagai sebuah tindakan yang digunakan untuk mengatur sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab, sesuai dengan pembagian tugas yang dilakukan oleh pemimpin untuk seluruh staf dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.³⁶

Dalam kaitannya dengan tanggung jawab sebagaimana firman Allah di dalam alquran tentang tanggung jawab:

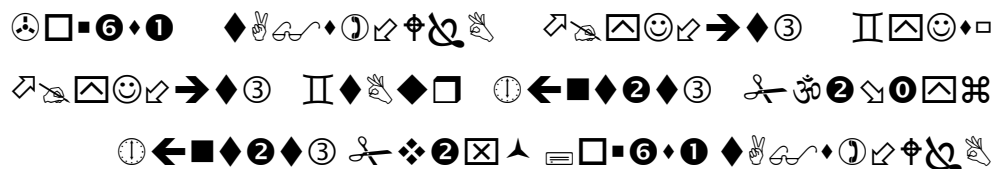
³⁵ QS. Al-Anfal ayat: 60.

³⁶ Sofyan Syafri Harahap, *Akuntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Prespektif Islam* (Jakarta: PT. Basarindo Buana Tama, 1992), h. 124.



Artinya:

Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.³⁷



Artinya:

Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.³⁸

Dari pengertian di atas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen dalam pandangan Islam merupakan suatu aktivitas untuk mengelola sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab, yang dilakukan dengan pembagian tugas masing-masing sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

4. Kinerja Dalam Manajemen

Secara konseptual, kinerja merupakan terjemahan yang dianggap paling sesuai dari istilah *performance*. Kata kinerja sering diartikan dengan unjuk kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja. Kinerja

³⁷ QS. Al-Isra': 36.

³⁸ QS Al-Zalzalah:7-8.

menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah cara, perilaku dan kemampuan kerja.

Sebagaimana dikutip Fathurrohman dan Suryana menyatakan: istilah “kinerja” berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja nyata) yang dicapai seseorang. Secara terminologi, pengertian “kinerja” adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan jabatan atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”³⁹ Sebagaimana dikutip Fathurrohman dan Suryana menyatakan: Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi.⁴⁰ Dari konteks tersebut kinerja guru adalah tingkat pelaksanaan kerja yang dilakukan guru berdasarkan tujuan, misi, dan visi organisasi.

Whitmore secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.⁴¹ Pengertian yang dikemukakan Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggapnya representatif, maka tergambarnya tanggungjawab yang besar dari pekerjaan seseorang.

Sebagaimana dikutip Usman menyatakan: “Kinerja merupakan hasil kerja dari suatu proses”. Artinya, hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan untuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya.⁴²

Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi, karena, keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh

³⁹ Fathurrohman dan Suryana, *Guru Profesional* (Bandung: Refika Aditama), h.27.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ John Whitmore, *Coaching For Performance; Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*, terjemahan Purnomo dan Novianto (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), h.104

⁴² Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru; Konsep, Teori dan Model*, cet. 1 (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), h.63.

kinerja.⁴³ Hal ini berarti, jika seseorang bekerja dalam organisasi, kinerjanya merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru sesuai dengan perannya dalam lembaga sekolah.

Ada 3 jenis Kriteria kinerja yang telah diketahui yaitu:

(1) Kriteria berdasarkan sifat, yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin; (2) kriteria berdasarkan perilaku, yaitu terfokusnya pada bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan; (3) kriteria berdasarkan hasil, yaitu berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan.⁴⁴

Dari beberapa definisi kinerja di atas mengandung beberapa pokok pikiran yang dapat kita ambil yaitu:

1. Hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya.
2. Tingkat pelaksanaan kerja yang dilakukan guru berdasarkan tujuan, misi, dan visi organisasi.
3. Menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil.

Manajemen kinerja didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu

⁴³ Stephent P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice-Hall, 1994), h. 231.

⁴⁴ Iman Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru*, cet. 1 (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), h. 86.

dan tim. Itu adalah cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka kerja yang disepakati.⁴⁵

Bacal mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah:

Sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penilaian langsung. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan ini merupakan sebuah sistem. Artinya ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.⁴⁶

Menurut Gary Cokins: *Performance management is all about improvement-synchronizing improvement to create value for and from customers with the result of economic value creation to stockholders and owners*". (Manajemen kinerja adalah semua tentang perbaikan-perbaikan sinkronisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan dari dengan hasil penciptaan nilai ekonomi kepada pemegang saham dan pemilik).

Mohrman menyatakan dalam bukunya Armstrong: *Performance management is the development of individuals with competence and commitment, working towards the achievement of shared meaningful objectives within an organization which supports and encourages their achievement* (Manajemen kinerja adalah perkembangan individu dengan kompetensi dan komitmen, bekerja menuju pencapaian tujuan yang bermakna bersama dalam sebuah organisasi yang mendukung dan mendorong prestasi mereka).⁴⁷

Berdasarkan uraian di atas, dapat di pahami bahwa kinerja tanpa adanya manajemen tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan, karena kinerja merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individu maupun team. Maka sangat dibutuhkan sebuah manajemen.

⁴⁵ Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies And Practical Guidelines* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), h. 1.

⁴⁶ Robert Bacal, *Performance Management*, Terjemah. Surya Darma dan Yanuar Irawan (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 30.

⁴⁷ Armstrong, *Performance*, h. 2.

B. Konsep Kinerja Guru

Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi. Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya melaksanakan tugas, amanah, profesi yang diembannya, serta tanggung jawab moral dipundaknya. Semua itu akan terlihat dalam kepatuhan dan loyalitasnya di dalam menjalankan tugas profesinya di dalam mau diluar sekolah.⁴⁸

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Oleh sebab itu, kinerja Sumber Daya Manusia dalam organisasi tersebut menjadi fokus parameter kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan juga sebagai interpretasi eksistensi organisasi masa yang akan datang.

Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Tingkatan kinerja guru dapat diketahui melalui penilaian, proses penilaian kerja dapat dilakukan oleh atasan sebagai manajer di madrasah. Kinerja guru erat kaitannya dengan peningkatan pemberdayaan guru sebagai sumber daya manusia di dunia pendidikan.

Indikator-indikator kinerja guru menurut Rebores menyangkut dengan (1) kinerja pembelajaran, (2) kinerja profesional, dan (3) kinerja personal.⁴⁹

⁴⁸ Wahyudi, *Mengejar*, h. 87.

⁴⁹ Ronald W Rebores, *Personnel Administration in Education* (New Jersey; Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1987), h. 209-213.

1. Kinerja Pembelajaran mencakup hal-hal berikut:

- a) Merencanakan dan mengorganisasikan pengajaran: (1) pelajaran direncanakan dengan baik, (2) seperangkat sasaran yang pasti dan partisipasi siswa, (3) memberikan tugas yang jelas, (4) memahami pedoman dan menggunakan pedoman itu dalam proses belajar mengajar, dan (5) menyiapkan pembelajaran baik kepada kelompok maupun individual.
- b) Kemampuan menjelaskan dan mengajukan pertanyaan; (1) mengajukan pertanyaan yang membangkitkan daya pikir, (2) memberikan penjelasan yang jelas tentang bahan ajar, (3) menghadapkan siswa pada beberapa pandangan, (4) sadar akan penolakan dan penerimaan pendapat siswa.
- c) Menstimuli belajar melalui aktivitas yang inovatif dan sumber belajar: (1) menggalakkan diskusi kelas, siswa bertanya, dan demonstrasi siswa, (2) menggunakan bermacam-macam alat peraga dan sumber belajar.
- d) Menunjukkan pengetahuan dan antusias terhadap mata pelajaran yang diajarkan: (1) menunjukkan pengetahuan tentang mata pelajaran yang diajarkan, dan (2) antusias.
- e) Menyiapkan suasana kelas yang kondusif untuk belajar: (1) menjaga lingkungan yang sehat dan fleksibel untuk belajar, (2) menjaga peralatan dan bahan pembelajaran.
- f) Memelihara catatan yang sesuai dan teliti: memelihara catatan tentang kemajuan siswa.
- g) Mempunyai hubungan yang baik dengan siswa: (1) memahami dan bekerja dengan siswa sebagai individu, (2) menggalakan hubungan yang saling menghormati dan bersahabat, dan (3) menggunakan bahasa yang positif dengan siswa dan jauh dari rasa ejekan.
- h) Berinisiatif pengelola kelas dengan disiplin yang baik: (1) kembangkan aturan tata tertib siswa dan guru selalu mengawasinya, dan (2) dikembangkan aturan keselamatan dan guru selalu mengawasinya.

2. Kinerja Profesional yang mencakup hal-hal berikut:

- a) Pengakuan dan penerimaan tanggung jawab di luar kelas; (1) berpartisipasi dalam aktivitas sekolah, (2) kadang-kadang dengan

sukarela mengerjakan tugas tambahan, dan (3) ikut menjadi panitia di sekolah.

- b) Hubungan di dalam sekolah: (1) bekerja sama dengan baik dan menyenangkan dengan kawan sekerja, administrasi, dan dengan personel lainnya.
- c) Hubungan dengan masyarakat luar: (1) bekerja sama dengan baik dan menyenangkan dengan orang tua siswa, dan (2) menjalankan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat.
- d) Pertumbuhan profesional dan visi; (1) menerima kritik yang membangun, (2) berpartisipasi dalam seminar, *workshop*, belajar, dan (3) mencoba metode dan bahan baru.
- e) Pemanfaatan pelayanan staf: (1) memanfaatkan layanan yang tersedia dengan baik (perpustakaan).
- f) Mengerti pola pertumbuhan dan perilaku siswa pada tahap-tahap perkembangan dan dapat menguasai situasi yang terjadi: tidak berharap akan adanya kesamaan perilaku siswa, tetapi masing-masing siswa mempunyai perbedaan individu.
- g) Sopan santun: (1) menjaga penggunaan daya yang rahasia, dan (2) mendukung profesi mengajar.

3. Kinerja Personal yang mencakup hal-hal berikut:

- a) Kesehatan dan gairah: (1) mempunyai *record* kehadiran yang baik, (2) selalu gembira, dan (3) menunjukkan sikap yang humoris.
- b) Berbicara: (1) artikulasi bicaranya baik, menggunakan *grammar* dengan benar, (2) dapat didengar dan dimengerti oleh siswa seluruh kelas, dan (3) berbicara pada tingkat pengertian siswa,
- c) Cara berpakaian dan kerapian: (1) selalu rapi, ketepatan dalam memenuhi tugas: (1) hadir di kelas tepat pada waktunya, (2) menjalankan tugas pada waktunya, dan (3) membuat laporan tepat pada waktunya.

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam

melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Untuk mewujudkan kinerja guru yang professional dalam reformasi pendidikan, secara ideal ada beberapa karakteristik citra guru yang diharapkan antara lain:

- (1) Guru harus memiliki semangat juang yang tinggi disertai dengan kualitas keimanan dan ketaqwaannya yang mantap;
- (2) Guru yang mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan iptek;
- (3) Guru yang mempunyai kualitas kompetensi pribadi dan professional yang memadai disertai atas kerja yang kuat;
- (4) Guru yang mempunyai kualitas kesejahteraan yang memadai;
- (5) Guru yang mandiri, kreatif, dan berwawasan masa depan.⁵⁰

Karena itu, agar proses penyelenggaraan sekolah dapat terlaksana secara efektif, maka penataan berbagai sumberdaya pendidikan dan penciptaan suasana yang kondusif harus dilakukan. Untuk itu, pemimpin pendidikan harus menguasai wilayah kerja manajemen pendidikan. Kepala madrasah adalah pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepala madrasah, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepala madrasah adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk meningkatkan kinerja guru seorang kepala madrasah harus memiliki: (1) Visi; (2) Keberanian; (3) Kemampuan bekerja; (4) Kepedulian dan sensitive.⁵¹

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah harus memiliki visi, serta kepala madrasah harus mempunyai pikiran yang terbuka dalam menerima berbagai masukan walaupun pendapat tersebut bertentangan dengan apa yang diyakini. Kepala madrasah juga harus mempunyai jiwa pengorbanan dan kemampuan untuk berkorban sebagai salah satu unsur keberanian. Sebagai kepala madrasah harus mampu bekerja dengan cara menggunakan dan memberdayakan sumber daya yang ada serta kepedulian dan

⁵⁰ Tutik Rachmawati, Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka kreditnya* (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h.84.

⁵¹ H. Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, cet. 2 (Jakarta: Kencana, 2010), h. 31-32.

sensitifitas dalam menanamkan nilai-nilai kemanusiaan yang luhur agar setiap guru dapat termotivasi dalam melaksanakan tugas sehingga kinerja meningkat.

Kepala madrasah sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan juga harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan professional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain.⁵² Dede Rosyada dalam hal ini mengklasifikasikan kemampuan manajerial yang harus dipertimbangkan sebagai langkah awal mengerjakan berbagai tugas manajerial sebagai berikut:

- (1) Kemampuan mencipta, yang meliputi: selalu mempunyai ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi, mampu mengantisipasi berbagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai keputusan dan mampu mempergunakan kemampuan berpikir imajinatif (*lateral thinking*) untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empiric;
- (2) Kemampuan membuat perencanaan, yang meliputi: mampu menghubungkan kenyaan sekarang dan hari esok, mampu mengenali apa-apa yang penting saat itu apa-apa yang benar-benar mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis;
- (3) Kemampuan mengorganisasi, yang meliputi: mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, selalu bersikap tenang dalam menghadapi lesulitan, mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan;
- (4) Kemampuan berkomunikasi, yang meliputi: mampu menjelaskan sesuatu pada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi;
- (5) Kemampuan memberi motivasi, yang meliputi: mampu memberi inspirasi pada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri;
- (6) Kemampuan melakukan evaluasi, yang meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan.⁵³

⁵² Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik* (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 443.

⁵³ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan*, h. 443-444.

Engkoswara, dalam buku Nasir Usman mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif, bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.⁵⁴

Gambar 1:

Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Garapan Fungsi	Sumber daya manusia	SB	SFD	TPP
Perencanaan	X			
Pelaksanaan	X			
Pengawasan	X			

Merujuk pada matrik wilayah kerja manajemen pendidikan sebagaimana digambarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa substansi proses yang harus dilakukan adalah meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atau pembinaan. Sedangkan substansi tugasnya adalah manusia (murid, guru, atau orang tua siswa), kurikulum atau sumber belajar, dan sarana fasilitas. Untuk itu, agar kegiatan penyelenggaraan pendidikan di madrasah dapat terlaksana secara efektif.

Kinerja sangat penting dalam membantu ketercapaian setiap tujuan profesional yang telah direncanakan, karena kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab

⁵⁴ Usman, *Manajemen*, h. 12.

yang diemban. Seperti yang dikemukakan di atas bahwa kinerja merupakan gambaran secara umum tentang kemampuan seseorang, prestasi dan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Karena itu kinerja seseorang guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di madrasah penting diketahui. Sejauh mana guru tersebut bekerja dan menggunakan seluruh kemampuan dan prestasi kerjanya dalam mencapai tujuan pembelajaran di madrasah.

Kinerja guru tidak dapat berdiri sendiri melainkan sangat dipengaruhi oleh faktor lain melalui interaksi sosial yang terjadi di antara diri mereka sendiri maupun dengan komponen yang lain dalam madrasah. Hal lain yang dapat dilakukan adalah melalui peningkatan moral kerja guru. Moral kerja sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang merupakan perwujudan suatu kemauan yang dibawa serta ke madrasah dan kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah tanggung jawab, disiplin dan prestasi kerja. Berikut ini diuraikan faktor utama yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu:

a. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah pegawai yang bertanggungjawab di dalam suatu organisasi, maka pegawai tersebut akan membuat suatu perencanaan pekerjaan yang baik dan akan melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

b. Disiplin Kerja

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.⁵⁵ Disiplin merupakan suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu kepatuhan, ketaatan dan kesadaran terhadap aturan-aturan dan melaksanakan tanggungjawab.

⁵⁵ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996), h. 198.

Adanya disiplin kerja amat diperlukan dalam suatu sekolah, karena dalam suasana disiplinlah sekolah akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Guru yang disiplin dan tertib, menaati semua norma-norma dan peraturan yang berlaku dalam sekolah akan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Sekolah yang mempunyai guru yang tidak disiplin, akan sulit sekali melaksanakan program-programnya untuk meningkatkan kemajuan sekolah, dan tentu saja mustahil dapat merealisasikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sekolah yang baik harus berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipatuhi oleh seluruh guru dalam sekolah. Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin itu antara lain:

- (1) Peraturan jam masuk, pulang kerja dan jam istirahat; (2) Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan; (3) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain; (4) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagainya.⁵⁶

Seorang manajer akan menjadi lebih efektif dalam menertibkan para karyawan atau di dunia pendidikan para guru apabila anda menggunakan delapan perilaku berikut:

- (a) *Tanggapailah segera*. Semakin cepat tindakan disiplin mengikuti sebuah pelanggaran, semakin besar bahwa karyawan atau pun seorang guru akan mengasosiasikan disiplin itu dengan pelanggaran bukannya enggan pada anda sebagai penegak tata tertib. Adalah lebih baik untuk memulai proses disiplin sesegera mungkin setelah anda melihat suatu pelanggaran; (b) *Memberi peringatan*. Manajer atau kepala sekolah wajib member peringatan sebelum memulai tindakan disiplin. Ini berarti guru tersebut harus mengetahui peraturan sekolah dan menerima pedoman perilaku maupun kinerjanya; (c) *Rumuskanlah masalah dengan spesifik*. Berilah tanggal, waktu, tempat dan orang-orang yang terlibat, serta setiap keadaan meringankan di sekitar perilaku yang bermasalah itu. Pastikanlah untuk merumuskan masalahnya dalam istilah-istilah

⁵⁶ *Ibid*, h. 201

yang tegas bukannya sekedar mengutip peraturan-peraturan sekolah; (d) *Izinkanlah guru tersebut atau pun karyawan untuk menjelaskan posisinya*. Tanpa memperdulikan fakta-fakta yang telah ada ungkapan, proses yang adil menuntut anda agar memberi guru atau pun karyawan tersebut kesempatan untuk menjelaskan posisinya. Dari sudut pandang guru atau pun karyawan itu, apa yang telah terjadi? Mengapa terjadi? Manakah persepsinya terhadap harapan-harapan, kaidah-kaidah, peraturan-peraturan, dan keadaan-keadaan; (e) *Jelaskan agar pembicaraannya bersifat impersonal*. Pastikanlah agar penertiban itu diarahkan pada apa yang telah dilakukan guru atau karyawan; (f) *Bersikaplah konsisten*. Perlakukan yang adil terhadap para guru atau karyawan menuntut agar tindakan disiplin bersifat konsisten. Namun ini tidaklah berarti memperlakukan siapa saja sama persis. Pastikanlah dengan jelas memberi alasan tindakan-tindakan disiplin menjadi tampak tidak konsisten di mata para guru; (g) *Ambilah tindakan progresif*. Pilihlah suatu tindakan penertiban yang cocok dengan pelanggaran tersebut. Hukum-hukuman harus makin lama makin berat, bila atau manakala masalahnya diulangi. Misalnya, barangkali anda mulai dengan suatu peringatan, kemudian melangkah keperingatan tertulis, penangguhan dan kemudian pemecatan; (h) *Carilah kesepakatan mengenai perubahan*. Penertiban harus mencakup bimbingan dan pengarahan untuk membetulkan masalah. Biarkanlah guru atau karyawan itu mengungkapkan apa yang direncanakannya akan dilakukannya di masa depan, untuk menjamin agar masalahnya tidak akan terulang.⁵⁷

c. Prestasi Kerja.

Prestasi kerja dengan sendirinya akan tercapai bila kinerja meningkat. Terkait hal ini, Khaerul Umam mengutip pendapat beberapa pakar tentang definisi prestasi kerja, diantaranya sebagai berikut:

(1) Prabowo mengemukakan bahwa prestasi lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai prestasi yang diukur atau dinilai. Dalam dunia kerja, prestasi kerja ini disebut sebagai *work performance*; (2) Suryabrata menyatakan bahwa prestasi adalah suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan; (3) Lawler menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif.⁵⁸

⁵⁷ Syam, *Islamic*, h. 808-809.

⁵⁸ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 199.

Dari definisi diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Ada beberapa langkah yang bisa dilakukan untuk mencapai prestasi kerja, diantaranya sebagai berikut:

a. Aktif Memberikan Motivasi

Kepala sekolah adalah sosok pemimpin yang harus selalu memberikan motivasi kepada jajaran bawahannya. Motivasi ini akan melahirkan optimism, semangat patang menyerah, dan selalu menikmati proses yang dilalui, meskipun tantangan dan halangan terus menghadang. Sukses dan gagal adalah dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan dalam cerita kehidupan.

Harefa memberikan enam persepsi dan sikap yang harus dikembangkan ketika menghadapi kegagalan sebagai upaya *recovery* mental agar tidak menyerah.

Pertama, kita belum gagal sebelum memutuskan untuk berhenti berusaha. *Kedua*, kegagalan tidak mampu menghancurkan gairah hidup kita jika kita yakin masih ada hari esok. *Ketiga*, kegagalan tidak akan membuat kita kehilangan motivasi dan antusiasme untuk berkarya bila kita menerimanya sebagai umpan balik untuk memfokuskan usaha kita selanjutnya. *Keempat*, kegagalan tidak akan mampu menghancurkan semangat juang kita, apabila kita menghadapinya dengan selera humor yang tinggi. *Kelima*, kegagalan kita anggap sebagai bagaian dari pengalaman hidup agar menjadi lebih arif bijaksana dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. *Keenam*, kegagalan dapat dilihat sebagai satu-satunya jalan mendekatkan diri kepada keberhasilan.⁵⁹

Enam persepsi dan sikap positif tersebut akan memompa semangat kita untuk terus berjuang sampai titik darah penghabisan tidak hancur oleh tekanan, rekayasa, dan sikap orang lain. Kebahagiaan dan kesuksesan bukan miliki orang lain yang bisa diambil dan diberikan semaunya, tetapi milik kita yang selalu melekat pada jiwa kita. Walaupun menurut penilaian orang lain apa yang kita alami adalah suatu kegagalan,

⁵⁹ Andrias Harefa, *Mematahkan Belenggu Motivasi; Membangkitkan Energi Penggerak Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 6-16.

namun menurut kita itu adalah kesuksesan. Sebab, kegagalan tersebut menjadi pendorong bagi kita untuk menggapai keunggulan yang lebih besar, dan itulah kesuksesan yang harus kita nikmati.

Sebagai kepala madrasah, jika target yang ditetapkan tidak terlaksana, maka ia harus cepat memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bangkit dan lepas dari keterpurukan, bukan ikut berlarut-larut dalam kesedian, karena tidak ada manfaatnya. Enam persepsi dan sikap yang disampaikan oleh Harefa di atas bisa dijadikan terapi mental untuk bangkit menatap masa depan yang lebih cerah, dengan meningkatkan kreasi dan inovasi tiada henti. Menurut Mulyasa, kepala sekolah dapat memberikan motivasi dengan pengaturan lingkungan fisik yang kondusif bagi kerja, pengaturan suasana kerja yang menyenangkan dan membangkitkan kinerja, disiplin, pemberian dorongan dengan berbagai cara yang menarik, serta pemberian penghargaan.⁶⁰

b. Mengembangkan Kreativitas

Salah satu kelebihan manusia adalah daya ciptanya yang tidak pernah habis. Oleh sebab itu, sangat wajar kalau dikatakan manusia diciptakan dalam bentuk yang paling sempurna. Setiap saat, penemuan demi penemuan manusia terus bermunculan tanpa henti. Penelitian demi penelitian mendatangkan hal-hal baru yang tidak terpikirkan oleh manusia generasi sebelumnya.

Lembaga pendidikan yang diisi kader-kader kreatif tidak akan kehilangan ide untuk menciptakan hal-hal baru yang tidak terpikirkan orang. Ia selalu berproses untuk menemukan keunikan, terobosan, dan jalan baru yang menggemparkan serta menakjubkan. Kepala madrasah sebagai sosok pemimpin harus menghidupkan kreativitas di sekolahnya dan menjadikannya sebagai jantung pendidikan. Tidak ada kata kritis bagi orang kreatif. Ketika kepala madrasah dikelilingi orang-orang yang kreatif, maka dinamika sekolah akan berjalan dengan massif dan eskalatif, serta prestasi demi prestasi akan ditelurkan dengan cepat dan sulit dihentikan.

⁶⁰ Mulyasa, *Menjadi*, h. 120-122.

Orang yang kreatif akan mengorbankan segala kemampuannya untuk mewujudkan kreativitasnya. Kreativitas tersebut akan melahirkan idealisme yang menyulut jiwa pengabdian yang tulus. Ide-ide kreatif datang tanpa diundang.

c. Memberikan Reward

Memberikan *reward* atau penghargaan menjadi salah satu cara kepala madrasah untuk membangkitkan mental sukses bagi jajaran bawahannya dalam mencapai prestasi kerja yang membanggakan. *Reward* bisa berupa financial, beasiswa pendidikan, alat pendidikan yang mendukung peningkatan kualitas (misalnya laptop, komputer, buku, dan lain-lain), studi banding di dalam dan keluar negeri dan sebagainya.

Pemberian *reward* ini harus dilakukan secara objektif, melibatkan seluruh elemen yang terlibat, serta tidak ada unsure korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain itu, pemberian *reward* juga harus sesuai dengan aturan main yang ada di dalam lembaga pendidikan yang diketahui secara terbuka oleh semua anggota. Sehingga, *reward* yang diberikan bisa menumbuhkan kebersamaan dan kekompakan untuk meningkatkan kualitas lembaga, bukan sebaliknya, sebagai faktor pemecah belah yang melemahkan kapasitas organisasi. Di sinilah pentingnya menegaskan transparansi dan akuntabilitas lembaga, sehingga program yang dijalankan mendapat kepercayaan publik secara luas dan terhindar dari prasangka-prasangka buruk.

d. Mempercepat Karier

Jika ada anggota yang mampu memenuhi target, bahkan melampauinya, maka kepala madrasah selayaknya mengapresiasi. Salah satu caranya adalah dengan mempercepat kariernya. Tentu, kebijakan ini harus disosialisasikan sejak dini ke semua jajaran, sehingga tidak menimbulkan situasi yang labil, terutama dari kalangan senior yang pasif dan berhaluan *status quo*.

Dalam menaikkan karier bawahannya yang berprestasi, kepala sekolah tentu melakukannya secara bertahap, tidak langsung pada posisi kunci. Hal ini dimaksudkan supaya bawahannya mempunyai pengalaman, kematangan, dan kedewasaan pada semua bidang. Pengalaman-pengalaman ini sekaligus sebagai media sosialisasi kepada semua pihak yang ada di dalam organisasi, sehingga keberadaannya diterima semua kalangan, dan sebagai persiapan menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang.

e. Meningkatkan Kesejahteraan

Salah satu motivasi aktif seseorang dalam dunia pendidikan dalam posisi yang berbeda-beda adalah dalam rangka aktualisasi potensi dan untuk mendapatkan kesejahteraan guna memenuhi kebutuhan *survive* bagi dirinya dan keluarganya. Semakin sejahtera seseorang dalam organisasi, semakin gigih dan *all out* ia dalam mencurahkan dedikasinya. Maka, sangat wajar, jika kepala sekolah memberikan peningkatan kesejahteraan kepada para bawahannya yang berprestasi supaya masa depan mereka dan keluarga mereka lebih terjamin.

Dalam konteks ini, kepala sekolah harus berpikir keras bagaimana meningkatkan pendapatan madrasah dengan berbagai macam wirausaha, sehingga bisa memberikan penghargaan yang layak bagi semua bawahannya yang berprestasi. Sebab, kesejahteraan yang meningkatkan dengan sendirinya akan meningkatkan loyalitas dan dedikasi kepada lembaga.

Langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja dan mencapai prestasi ini harus terus dilakukan kepala madrasah supaya target yang dicanangkan bisa terwujud dengan baik dan memuaskan. Namun, semua bawahan harus bisa merasa *enjoy*, jauh dari kesan paksaan dan tekanan, sehingga prestasi yang didapatkan dapat berjalan secara kontinu.

Pada umumnya prestasi kerja seorang PNS dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhannya dalam bekerja. Untuk mengukur prestasi kerja, kriteria yang dapat digunakan

adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja, kemampuan atau pengetahuan tentang tugas, waktu yang dipakai dan ketrampilan kerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang guru akan terlihat dari prestasi kerja yang dicapainya. Prestasi kerja akan terwujud dengan baik dan memuaskan apabila seorang guru mempunyai kecakapan, keahlian, ketrampilan tentang kerja yang dilakukan, mempunyai sebagian pengalaman dan melakukan kerja dengan sungguh-sungguh.

C. Penilaian Kinerja

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi nomor 16 tahun 2009, penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja seorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal dan terstruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang apakah ia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.⁶¹

Penilaian merupakan langkah yang paling penting dalam fungsi manajemen. Seorang manajer disuatu lembaga pendidikan wajib melakukan penilaian terhadap program yang telah ditentukan. Guru sebagai pendidikan profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Selain

⁶¹ Wahyudi, *Mengejar*, h. 96.

tugas utamanya tersebut, guru juga dimungkinkan memiliki tugas-tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Secara umum, penilaian kinerja guru memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut:

(1) Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB); (2) Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.⁶²

Drucker mengemukakan bahwa kinerja mempunyai lima dimensi, yaitu:

(1) *Dimensi Fisiologis*; yaitu manusia akan bekerja dengan baik bila bekerja dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan kecepatan sesuai keadaan fisiknya; (2) *Dimensi Psikologis*; yaitu bekerja merupakan ungkapan kepribadiannya karena seseorang yang mendapatkan kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja yang lebih baik; (3) *Dimensi sosial*; yaitu bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial di antara sesama karyawan; (4) *Dimensi ekonomi*; yaitu bekerja adalah kehidupan bagi karyawan. Imbalan jasa yang tidak sepadan dapat menghambat atau memicu karyawan dalam berprestasi; (5) *Dimensi Keseimbangan*; yaitu keseimbangan antara apa yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan memacu seseorang untuk berusaha lebih giat guna mencapai keseimbangan.⁶³

⁶² Kementerian Pendidikan Nasional, *Pedoman Pelaksanaan penilaian Kinerja Guru* (Jakarta, 2010), h. 3.

⁶³ Peter F Drucke, *The Organization Of The Future*, Terjemahan (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002), h. 232-242.

Menurut Gibson dan Sutisna dalam bukunya Fathurrohman dan Suryana terdapat empat faktor yang diukur dalam penilai kinerja sebagai berikut:

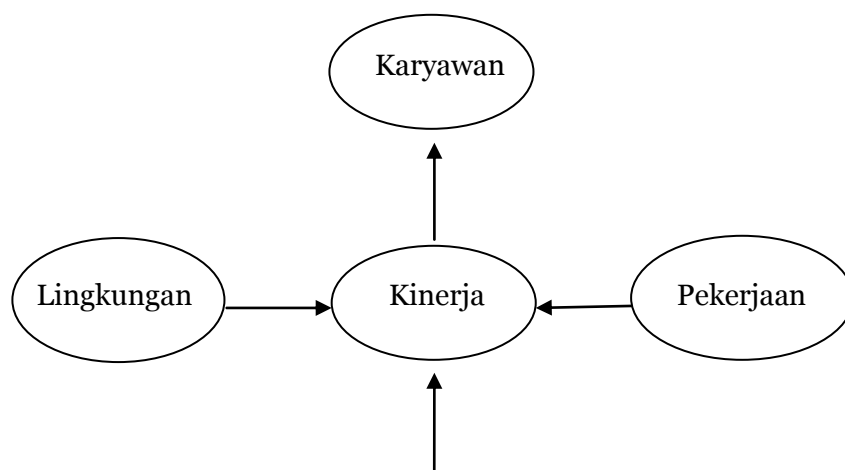
1. *Performance*; menyangkut kemampuan untuk promosi karyawan, prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. *Conformance*; merefleksikan bagaimana individu bekerja sama dengan atasan dan rekan-rekan serta kepatuhan terhadap peraturan organisasi.
3. *Dependability*; melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan karyawan terhadap aturan yang ditetapkan dan disetujui oleh karyawan sendiri.
4. *Personal adjustment*; melihat bagaimana kemampuan karyawan dari segi emosional untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya

Dari paparan diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motif-motif individu serta kedisiplinan dalam berinteraksi dengan aturan yang ada.

Dharma, sebagaimana dikutip Nasir Usman mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan merupakan hasil ramifikasi pegaruh dari sedikitnya empat faktor utama, dasarnya yaitu; (1) faktor karyawan itu sendiri; (2) faktor pekerjaan yang dilakukan; (3) faktor mekanisme kerja; dan (4) faktor lingkungan. Faktor-faktor yang diperkirakan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dapat diviaualisasikan pada gambar berikut:

Gambar 2.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan



Mekanisme

Faktor Karyawan mencakup hal-hal yang langsung mempengaruhi kinerja. Hal ini mencakup kemampuan dan kemauan. Kemampuan adalah fungsi potensi, pengetahuan, dan keterampilan, serta pengalaman kerja. *Faktor pekerjaan* menyangkut semua hal, berkaitan dengan desain pekerjaan, uraian pekerjaan, dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan. Penelitian menunjukkan bahwa pekerjaan yang menimbulkan perasaan dalam diri karyawan bahwa ia melakukan pekerjaan yang penting, merasa bertanggung jawab atas hasil kerjanya dan mengetahui hasil nyata dengan kinerja karyawan karena dengan jelas menunjukkan tugas, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi kerja.

Faktor mekanisme kerja mencakup sistem atau prosedur pendelegasian/pengendalian, dan struktur organisasi. Sistem atau prosedur kerja yang tidak memadai untuk menyelesaikan pekerjaan sering mempengaruhi kinerja. *Faktor lingkungan kerja* mencakup segala sesuatu yang mempengaruhi kinerja karyawan. Termasuk disini adalah faktor lokasi dan kondisi kerja, faktor iklim organisasi, dan faktor komunikasi.

Berdasarkan uraian di atas, berkenaan dengan manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan, maka salah satu faktor yang perlu dilakukan adalah penilaian kinerja guru.

Owens, dalam bukunya Wahyudi mengemukakan bahwa penilaian terhadap kinerja memiliki tujuan:

- (1) evaluasi dengan penentuan gaji; (2) promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai; (3) tujuan pengembangan yang berkenaan dengan penelitian, umpan balik,

pengembangan karier pegawai dan pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, perbaikan kinerja dan komunikasi.⁶⁴

Data yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai umpan balik terhadap kerja seseorang untuk melakukan program pengembangan guna tercapainya suatu tujuan.

D. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru

Mithcell mengemukakan teori yang digunakan sebagai landasan untuk menilai kinerja guru yaitu:

$$Performance = Motivation \times Ability$$

Dari teori tersebut dapat dikatakan bahwa, motivasi dan abilitas adalah unsure-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

1. Motivasi

Sedarmayanti mendefinisikan motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.⁶⁵ Mathis and Jackson mengemukakan motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.⁶⁶

Dari kedua pendapat tersebut motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan ataupun pada

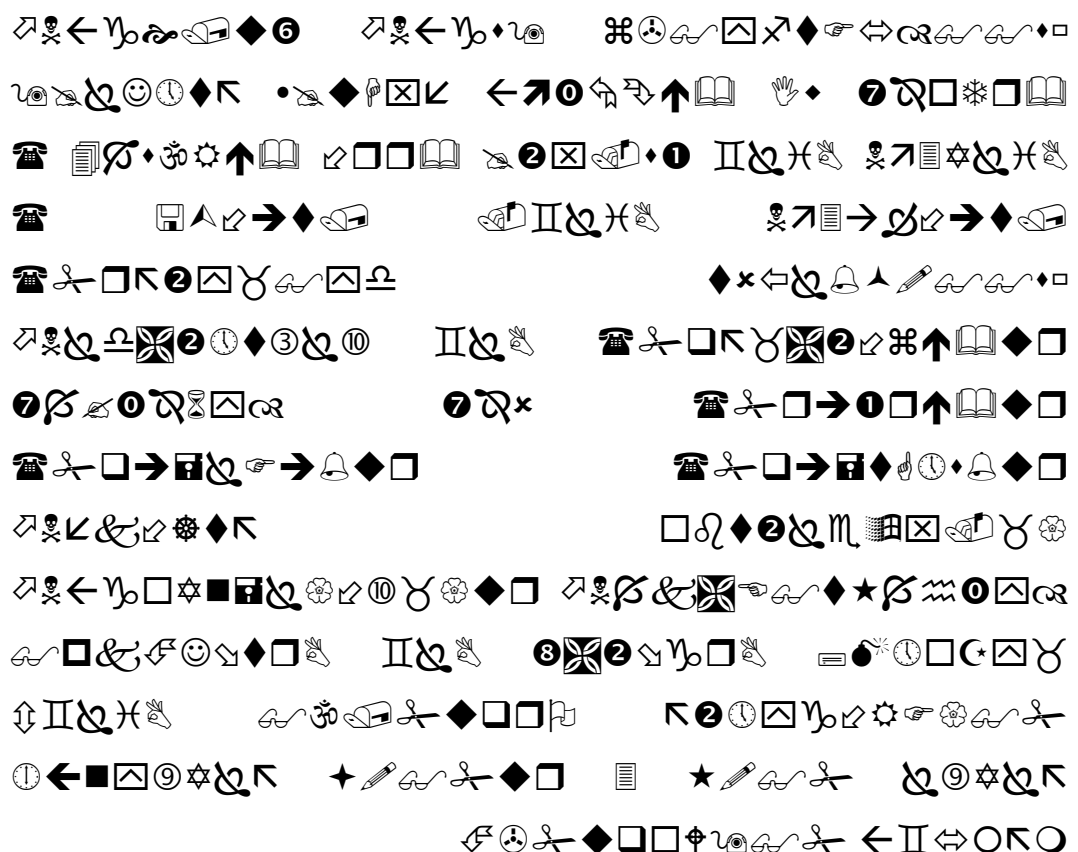
⁶⁴ Wahyudi, *Mengejar*, h. 96.

⁶⁵ Sedarmayanti, *Sumber daya manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2000), h. 45.

⁶⁶ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management* (New York: South-Western College Publishing, 2000), h. 89.

lembaga pendidikan seorang guru akan bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari instansi pendidikan.⁶⁷

Setiap agama, khususnya Islam, ketika berbicara soal motivasi kerja ini mendapat legitimasinya ketika hal ini dikaitkan dengan hubungan timbale balik antara usaha dengan hasilnya, antara amal dengan pahala. Allah sendiri telah berjanji bahwa Dia tidak akan menyia-nyiakan setiap pekerjaan manusia barang seberat biji *dzarrah* pun. Semua amal manusia, sekecil apa pun pasti akan mendapat pahalanya di sisi Allah. Demikian seperti firmanNya dalam alquran pada Surah Ali-Imran ayat 195:



Artinya:

Maka Tuhan mereka memperkenankan permohonannya (dengan berfirman): "Sesungguhnya Aku tidak menyia-nyiakan amal orang-orang

⁶⁷ Rivai, *Islamic*, h. 860-861.

yang beramal di antara kamu, baik laki-laki atau perempuan, (karena) sebagian kamu adalah turunan dari sebagian yang lain. Maka orang-orang yang berhijrah, yang diusir dari kampung halamannya, yang disakiti pada jalan-Ku, yang berperang dan yang dibunuh, Pastilah akan Ku-hapuskan kesalahan-kesalahan mereka dan Pastilah Aku masukkan mereka ke dalam surga yang mengalir sungai-sungai di bawahnya, sebagai pahala di sisi Allah. dan Allah pada sisi-Nya pahala yang baik."⁶⁸

2. Abilitas

Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu.

Seeker dan Wilson memberikan gambaran tentang proses manajemen kinerja dengan apa yang disebut dengan *siklus manajemen kinerja*, yang terdiri dari tiga fase yakni perencanaan, pembinaan, dan evaluasi;

Gambar 3.

Siklus manajemen kinerja



⁶⁸ QS. Ali-Imran: 195.

(1) Perencanaan merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekspektasi yang terukur; (2) Fase pembinaan merupakan di mana guru dibimbing dan dikembangkan serta mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan; (3) Fase evaluasi yaitu mengevaluasi kinerja guru, dikaji dan dibandingkan dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Rencana terus dikembangkan, siklus terus berulang, dan guru, kepala sekolah, dan staf administrasi, serta organisasi terus belajar dan tumbuh.⁶⁹

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa manajemen kinerja harus dimulai dari sebuah perencanaan dan rencana kerja akan berjalan dengan baik manakala adanya pembinaan sehingga guru bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Kinerja yang dilaksanakan berhasil atau tidaknya akan dievaluasi.

E. Fungsi-Fungsi Manajemen Kinerja Guru

Bacal mengemukakan bahwa fungsi manajemen kinerja diantaranya meliputi perencanaan kinerja, komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi.⁷⁰

Manajemen kinerja guru merupakan suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja untuk menghasilkan kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru merupakan sumber daya manusia tentu saja perlu di kelola agar diperoleh suatu satuan kinerja yang baik. Agar kinerja guru dapat selalu di tingkatkan dan mencapai apa yang telah di programkan, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja.

a) Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala sekolah bekerja sama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru pada tahun

⁶⁹ Seeker Karen R dan Joe B Wilson, *Planning Succesful Employee*, terj. Ramelan (Jakarta: PPM, 2000), h. 35.

⁷⁰ Robert Bacal, *Performance Management*, terj. Surya Darma dan Yanuar Irawan (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 56

mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu.

b) Komunikasi yang berkesinambungan

Merupakan proses di mana kepala sekolah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana kepala sekolah dapat membantu guru. Arti pentingnya terletak pada kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar.

c) Evaluasi kinerja

Merupakan salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, Seberapa baikkah kinerja seorang guru pada suatu periode tertentu? Metode apapun yang dipergunakan untuk menilai kinerja, penting sekali bagi kita untuk menghindari dua perangkat. Pertama, tidak mengasumsikan masalah kinerja terjadi secara terpisah satu sama lain, atau “selalu salahnya guru”. Kedua, tiada satu pun taksiran yang dapat memberikan gambaran keseluruhan tentang apa yang terjadi dan mengapa. Penilaian kinerja hanyalah sebuah titik awal bagi diskusi serta diagnosis lebih lanjut.

Berdasarkan uraian di atas, berkenaan dengan kinerja guru, maka salah satu faktor yang perlu dilakukan adalah manajemen kinerja guru. Untuk itu perlu adanya kegiatan-kegiatan yang terencana serta terprogram dalam mewujudkan kinerja guru.

F. Kinerja Dalam Perspektif Islam

Kinerja merupakan hasil kerja nyata yang dilakukan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Itulah sebabnya, penghargaan Islam terhadap kinerja bukan hanya sekedar panjang alegoris, penghias retorika, pemanis bahan pidato, indah dalam pernyataan tetapi kosong dalam kenyataan.

Kinerja adalah fitrah dan sekaligus merupakan salah satu identitas manusia, sehingga kinerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman tauhid, bukan saya menunjukkan fitrah seorang muslim, tetapi sekaligus meninggikan martabat dirinya sebagai hamba Allah. Apabila kinerja itu adalah fitrah manusia, maka jelaslah bahwa manusia yang malas tidak mau mendayagunakan seluruh potensi diri untuk menyatakan keimanan dalam bentuk alam kreatif, sesungguhnya dia itu melawan fitrah dirinya, menurunkan derajat identitas dirinya sebagai manusia, untuk kemudian runtuh dalam kedudukan yang hina dari binatang. Sebagaimana firman Allah dalam alquran:



Arinya:

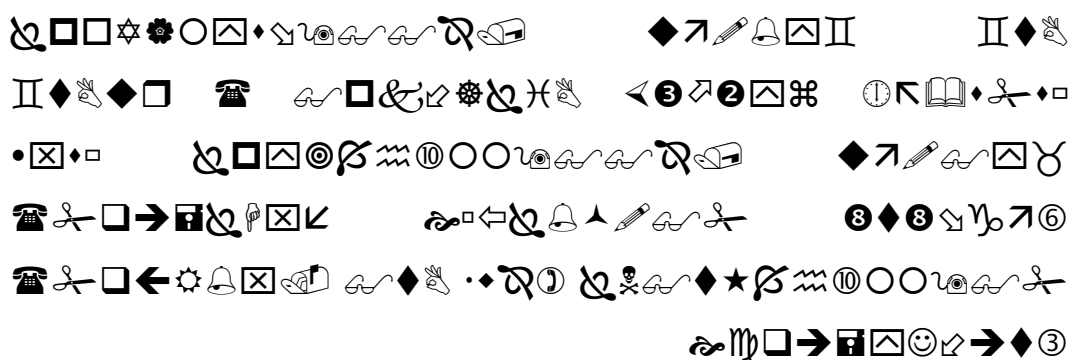
Dan kalau kami menghendaki, Sesungguhnya kami tinggikan (derajat)nya dengan ayat-ayat itu, tetapi dia cenderung kepada dunia dan menurutkan hawa nafsunya yang rendah, Maka perumpamaannya seperti anjing jika kamu menghalaunya diulurkannya lidahnya dan jika kamu membiarkannya dia mengulurkan lidahnya (juga). demikian Itulah perumpamaan orang-orang yang mendustakan ayat-ayat kami. Maka Ceritakanlah (kepada mereka) kisah-kisah itu agar mereka berfikir.⁷¹

⁷¹ QS. Al-A'raf: 176.

Ayat di atas jelas mengingatkan kita untuk selalu melakukan kinerja dengan mendayagunakan seluruh potensi diri sehingga derajat kita sebagai manusi tidak hina. Hasil kerja nyata membuahkan kinerja yang baik ketika dimulai dari sebuah keyakinan bahwa bekerja itu adalah amanah Allah, sehingga ada semacam sikap mental yang tegas pada diri setiap pribadi muslim, bahwa:

(1) Karena bekerja itu adalah amanah, maka dia akan bekerja dengan kerinduan dan tujuan agar pekerjaannya tersebut menghasilkan tingkat hasil (*performance*) yang seoptimal mungkin; (2) Ada semacam kebahagiaan melaksanakan pekerjaan, karena dengan melaksanakan pekerjaan tersebut, berarti dia telah melaksanakan amanah Allah; (3) Tumbuh kreativitas untuk mengembangkan dan memperkaya dan memperluas *job enrichment* dan *job enlargement* karena dirinya merasa bahwa dengan mengembangkan pekerjaannya akan tumbuh berbagai kegiatan dan tantangan, yang berarti menunjukkan bertambahnya amanah Allah kepada dirinya; (4) Ada semacam malu hati apabila pekerjaannya tidak dia laksanakan dengan baik, karena hal ini berarti sebuah pengkhianatan terhadap amanah Allah.⁷²

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa bekerja akan menghasilkan kinerja yang berkualitas ketika setiap muslim memahami bahwa itu adalah amanah yang harus dilaksanakan karena itu merupakan amal kebaikan. Sebagaimana firman Allah dalam alquran:



Artinya:

Barangsiapa yang datang dengan (membawa) kebaikan, Maka baginya (pahala) yang lebih baik daripada kebbaikannya itu; dan barangsiapa yang

⁷² H. Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim* (Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf, 1994), h.13.

datang dengan (membawa) kejahatan, Maka tidaklah diberi pembalasan kepada orang-orang yang Telah mengerjakan kejahatan itu, melainkan (seimbang) dengan apa yang dahulu mereka kerjakan.⁷³

Pada ayat di atas Allah menerangkan bahwa barangsiapa di akhirat nanti datang dengan satu amal kebaikan, maka dia akan dibalas dengan yang lebih baik dan akan dilipat gandakan sebanyak-banyaknya.

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkung. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerjameliputi tujuan yang khusus dan pengelompokkan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi dalam diri individu pekerja tersebut. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya, sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, maka dari seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

BAB III

⁷³ QS. Al-Qashash: 84.

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu studi yang akan mengungkapkan, menemukan dan menggali informasi mengenai Manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan. Penelitian ini cenderung lebih menekankan pada pola kebijakan pimpinan atau kepala madrasah pada manajemen kinerja guru. Itu sebabnya penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif digunakan untuk menguraikan, menjelaskan, menggali dan mendeskripsikan manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan. Penelitian Kualitatif adalah tradisi dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung terhadap pengamatan manusia dan kawasannya dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahannya. Tujuan penelitian kualitatif ini adalah untuk memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit diketahui atau dipahami.⁷⁴

Menurut Margono penelitian kualitatif bersifat diskriptif analitik, artinya data yang diperoleh berupa kata-kata, gambar dan perilaku yang tidak dituangkan dalam bentuk bilangan atau angka statistik, melainkan tetap dalam bentuk kualitatif yang mempunyai arti lebih kaya dari sekedar angka atau prekwensi.⁷⁵

berdasarkan pengertian penelitian kualitatif yang digambarkan oleh para pakar dibidangnya dapat disimpulkan bahwa perilaku setiap orang yang berperan, secara langsung maupun tidak langsung dalam proses manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan. Kegiatan dalam penelitian ini fokus pada manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan, juga memungkinkan melibatkan pihak lain sesuai dengan perkembangan di lapangan.

Penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai sumber data mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, lebih mementingkan proses dari

⁷⁴ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h.3.

⁷⁵ S. Margono, *Metode Penelitian Pendidikan*, cet. 5 (Jakarta: PT. Renika Cipta, 2005), h. 36

pada hasil serta membatasi studi dengan fokus dan hasil penelitiannya disepakati oleh kedua belah pihak (peneliti dan subyek penelitian).

Dengan demikian penelitian yang peneliti lakukan dapat diidentifikasi sebagai berikut;

1. Mengambil data langsung sebagai konteks data yang utuh.
2. Dalam penelitian ini peneliti sendiri yang melakukan wawancara dengan informan.
3. Pengetikan dan analisis data peneliti lakukan sendiri oleh karena itu peneliti sendiri yang mengerti konteks selama penelitian berlangsung.
4. Analisis data dilaksanakan secara induktif, yakni dengan menarik kesimpulan dari fakta-fakta yang ada, baik itu dari wawancara maupun observasi dari lapangan.
5. Data yang terkumpul berupa kata-kata karena data yang disajikan berupa kutipan hasil wawancara guna penyajian laporan atau disebut deskriptif.
6. Penelitian ini menghendaki adanya kesepakatan kedua belah pihak yaitu peneliti maupun informan agar terjadi pemahaman yang peneliti peroleh sesuai dengan keadaan lapangan yang ada.

Penelitian ini dilihat dari segi tujuan penelitian dikategorikan ke dalam penelitian deskripsi yaitu, jenis penelitian yang memberikan gambaran-gambaran dan uraian atas suatu keadaan sejenis dengan mencoba menguraikan serinci mungkin sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan demikian tujuan dari penelitian ini guna mengetahui secara mendalam tentang Manajemen Kinerja Guru. Setelah itu peneliti mampu mengkonstruksi secara konseptual realitas yang ada di MAN 3 Medan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan dengan alamat; Jl. Pertahanan No. 99 Medan Medan. Lokasi ini dipilih karena Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan telah mampu mengelola kinerja guru dengan baik. Kegiatan penelitian dimulai dari studi pendahuluan dengan melakukan observasi kepada kepala madrasah selaku informan utama. Konsentrasi penelitian disini

adalah menemukan fenomena yang sebenarnya tentang aktivitas manajemen dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

Setelah peneliti merasa yakin dan menemukan data awal tersebut, peneliti memantapkan perencanaan penelitian ini menjadi suatu penelitian formal dengan membawa surat-surat keterangan dari Pasca Sarjana tempat peneliti kuliah. Dengan demikian peneliti telah resmi menjadi peneliti di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

C. Subjek Penelitian

Yang menjadi objek penelitian ini adalah kepala madrasah, kepala tata usaha Aliyah Negeri 3 Medan, para guru dan juga staf administrasi yang terlibat langsung dalam manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan. Sementara peneliti dalam konteks penelitian ini tetap menjadi informan kunci. Sedangkan para sumber informan selanjutnya dijadikan sebagai informan penelitian.

Memilih dan menetapkan subjek penelitian ini berdasarkan pertimbangan bahwa subjek tersebut benar-benar terkait langsung dengan proses manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan. Selain itu, posisi kepala madrasah yang memegang kendali manajemen dan administrasi serta segala bentuk kebijakan dan keputusan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan atas petunjuk kepala madrasah.

Sedangkan untuk informasi pendukung kelengkapan terkait adalah dengan para pembantu kepala madrasah, guru dan staf administrasi yang merupakan elemen pendukung yang sudah di limpahi wewenang sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

D. Sumber Data

Sumber data yang paling utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang di amati atau yang di wawancarai. Sumber data ini dicatat sebagai catatan tertulis dan juga melalui alat perekam “*tape recorder*”, camera digital untuk pengambilan foto-foto yang mendukung penelitian ini.

Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen, baik pribadi atau dokumen resmi. Sedang yang terkait dengan sumber data tertulis dapat berupa buku, majalah atau arsip-arsip yang mendukung.

E. Proses Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang tidak dapat dihindari dalam penelitian ilmiah. Oleh karena itu , prosedur pengumpulan data ini perlu mendapatkan perhatian serius dari peneliti agar hasil yang diharapkan benar-benar mencapai sasaran yang diinginkan peneliti. Danim, mengemukakan bahwa teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi partisipatif, wawancara mendalam, analisis dokumen maupun fotografi dan lain-lain.⁷⁶

Pengumpulan data dalam penelitian tentang manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan dengan menggunakan metode dalam mengumpulkan data adalah; observasi, wawancara dan studi dokumen.

1. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.⁷⁷ Ia akan menjadi alat penelitian jika dilakukan dengan sistematis, untuk

⁷⁶ Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 37.

⁷⁷ Hadi, *Method Research jilid II* (Yogyakarta: Andi Offset, 1989), h. 136.

menjawab persoalan khusus, dan subjek dalam melakukan *checks and balances* guna menghasilkan informasi yang terpercaya.⁷⁸

Menurut Fathoni observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui suatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran.⁷⁹

Kegiatan tersebut bisa berkenaan dengan kehadiran guru baik mengajar atau pun dalam kegiatan rapat, kedisiplinan dalam kegiatan mengajar didalam kelas dan patuh terhadap peraturan guru yang ada di MAN 3 Medan. Tindakan observasi dapat berbentuk pengamatan maupun pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.

Observasi yang penulis lakukan disini yaitu dengan mengamati dan mencatat secara sistematis fenomena-fenomena kinerja guru di MAN 3 Medan. Dalam menggunakan metode observasi, cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrument, yang berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi.

2. Wawancara (Interview)

Semua data penelitian kualitatif yang dikumpulkan sedikit banyaknya dilakukan melalui wawancara. De Marrais, seperti dikutip Merriam, mendefinisikan wawancara sebagai “Suatu proses dimana peneliti dan partisipan berinteraksi dalam suatu percakapan yang berfokus pada pertanyaan yang berhubungan dengan studi penelitian”.⁸⁰

Wawancara terhadap informan sebagai nara sumber data dan informasi dilakukan dengan tujuan menggali informasi tentang fokus penelitian. Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak

⁷⁸ Sharan B. Merriam, *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), h. 87

⁷⁹ H. Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta: PT. Renika Cipta, 2006), h. 104.

⁸⁰ *Ibid.*

yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan.⁸¹

Dengan wawancara ini peneliti berusaha memperoleh data tentang bagaimana manajemen kinerja guru di MAN 3 Medan. Peneliti melakukannya dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang telah terstruktur yang sifatnya tidak menyulitkan menjawabnya, selama wawancara peneliti mencatat semua informasi baik yang berhubungan langsung dengan fokus maupun sebagai data tambahan. Selama penelitian dilakukan wawancara untuk melengkapi diri, maka digunakan alat perekam dengan maksud agar seluruh informasi yang dikemukakan dapat direkam ulang.

Moleong mengambil pendapat Guba dan Lincoln menjelaskan bahwa wawancara dapat dibagi atas empat macam yaitu; (a) wawancara oleh tim atau panel, (b) wawancara tertutup dan terbuka, (c) wawancara riwayat secara lisan, dan (d) wawancara terstruktur dan tak terstruktur.⁸²

Data ini diperoleh dengan metode wawancara, yang pelaksanaannya ditujukan kepada:

- a. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.
- b. Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan
- c. Kepala Tata Usaha
- d. Staf administrasi
- e. Guru Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

3. Dokumentasi

Studi dokumen digunakan untuk melacak berbagai hal yang berkaitan dengan manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan. Metode dokumentasi adalah mencari data-data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku-buku, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya.⁸³

⁸¹ Suharsimi Arikunto, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineke Cipta, 1993), h. 192.

⁸² Lexy J Moleong, *Metodologi*, h. 188.

⁸³ *Ibid*, h. 202.

Dalam penelitian ini, peneliti menyelidiki peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, benda-benda tertulis, laporan-laporan, pengumuman dan sebagainya yang ada hubungan dengan manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

Dokumentasi ini peneliti gunakan untuk memperoleh data dan catatan mengenai:

- a. Proses perencanaan Kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.
- b. Pengorganisasian Kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.
- c. Pelaksanaan Kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.
- d. Pengawasan Kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

Oleh karena itu untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik-teknik tersebut, penelitian terjun langsung ke lapangan penelitian menggunakan alat bantu pedoman pengumpulan data.

F. Teknik Analisis Data

Setelah data dan informasi yang diperlukan telah terkumpul, tahap selanjutnya adalah menganalisis data dalam rangka menemukan makna sebuah temuan. Dalam hal ini peneliti menggunakan metode analisis data deskriptif. Analisis deskriptif adalah usaha mendeskripsikan atau menggambarkan suatu gejala peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang.⁸⁴

Analisis data dimaksudkan untuk menemukan unsur-unsur atau bagian-bagian yang berisikan kategori yang lebih kecil dari data penelitian. Kegiatannya adalah dengan menyusun atau mengolah data agar dapat ditafsirkan dengan lebih baik sebagaimana yang dikatakan Miles dan Huberman (1984) dengan :

- a. Mereduksi data, yaitu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstraksian dan transformasi data mentah yang muncul dari hasil temuan di lapangan,

⁸⁴ Sudjana, Ibrahim, *Penelitian dan Penelitian Pendidikan* (Bandung:Sinar Baru, 1989), h. 64.

- b. Penyajian data, yaitu pemberian sekumpulan informasi menyeluruh dan sudah disusun untuk dibaca dengan mudah agar memungkinkan untuk penarikan kesimpulan,
- c. Penyimpulan, yaitu memberikan pernyataan akhir sebagai rangkuman hasil temuan dengan memberikan penilaian atau pendapat.

Dengan kegiatan mereduksi data, penyajian data, dan penyimpulan terhadap hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini diharapkan memberikan kemudahan bagi para pembaca dalam memahami proses dan hasil penelitian manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan. Agar data yang telah didapati dalam penelitian ini dijamin tingkat validitasnya maka perlu dilakukan pengecekan atau pemeriksaan keabsahan data.

Adapun usaha peneliti untuk membuat data lebih terpercaya keabsahan data maka menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Keterpercayaan. Ini dapat diperoleh sebagaimana yang disarankan oleh Lincoln dan Guba melalui: (a) keterikatan yang lama, (b) ketekunan pengamatan, (c) triangulasi/pembandingan data-data dari sumber yang berbeda untuk menghindari data hilang, (d) mendiskusikan dengan teman sejawat untuk mendapatkan masukan, (e) mencari kasus negatif yang menyanggah temuan penelitian, dan (f) pengujian ketepatan referensi data.
2. Keterandalan, yaitu keseluruhan proses penelitian ini dapat diandalkan, tidak ada kecerobohan dan kesalahan dalam kerangka teoritis, pengumpulan data, interpretasi, dan pelaporan hasil penelitian. Penentuan Teknik pemeriksaan data yang akan dilakukan peneliti merupakan pilihan dari teori yang diungkapkan oleh pakar, untuk menggali informasi yang akurat tentang manajemen kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Singkat Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan

Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan adalah salah satu lembaga pendidikan Agama yang terdapat di Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang, namun Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan ini milik Kementiran Agama Medan bukan Kementiran Agama Deli Serdang hanya letaknya saja yang di Patumbak. Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan, di karenakan banyaknya peminat siswa-siswi untuk masuk MAN 1 Medan yang berasal dari daerah Patumbak maka pada tahun 1993 dibuatlah kelas jauh MAN 1 Medan yang dipimpin oleh Bapak Drs. H. Suangkupon Siregar dan untuk pengawasan, secara resmi ditunjuk Bapak Drs. Sukoco yang belajarnya bersebelahan dengan MTsN 1 Medan. Sehubungan dengan meningkatnya jumlah siswa siswi yang masuk ke kelas jauh, maka pada tahun 1996 Berdasarkan SK Menteri Agama: No. 515 A, tanggal 25-11-1995, tentang SK Pendirian MAN 3 Medan, maka didirikanlah MAN 3 Medan yang gedung belajarnya bersebelahan dengan MTsN 1 Medan, dengan Kepala Madrasah nya adalah Bapak Drs. Sukoco.

Pimpinan Madrasah yang pernah bertugas sebagai kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan adalah:

Tabel 1.

Kepala Madrasah MAN 3 Medan dari masa ke masa

No	Nama	Masa Jabatan
-----------	-------------	---------------------

1	Drs. Sukoco	(1996-2002)
2	Drs. Burhanuddin Zuhlil	(2002-2005)
3	Drs. Marzuki Saragih	(2005-2007)
4	M. Arifin, S.Ag, MA	(2007-2009)
5	H. Ali Masran Daulay, S.Pd, MA	(2009-Sekarang)

Sumber Data dari Tata Usaha MAN 3 Medan Tahun Pelajaran 2012/2013

2. Identitas MAN 3 Medan

1. Nama : Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan
2. N.S.M. : 3111 2750 3312
3. Alamat : Jl. Pertahanan No. 99 Patumbak
4. Kelurahan : Timbang Deli
5. Kecamatan : Medan Amplas
6. Kota : Medan - 20361
7. Propinsi : Sumatera Utara
8. Telepon : 061-7879581
9. E-mail : man3medan@yahoo.com
10. Akreditasi : “B”, 2005-2009.

3. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan

Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan mempunyai Visi sebagai berikut: “Membentuk insan yang beriman, berilmu, bertaqwa, dan berakhlakulkarimah yang sehat, terampil, dan mandiri”.⁸⁵ Sedangkan yang menjadi misi MAN 3 Medan adalah:

- (1) Melaksanakan PBM / bimbingan secara efektif;
- (2) Membantu siswa untuk mengenali potensi dirinya;
- (3) Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan agama;
- (4) Menumbuhkan sikap

⁸⁵ Sumber Data dari Tata Usaha MAN 3 Medan Tahun Pelajaran 2012/2013

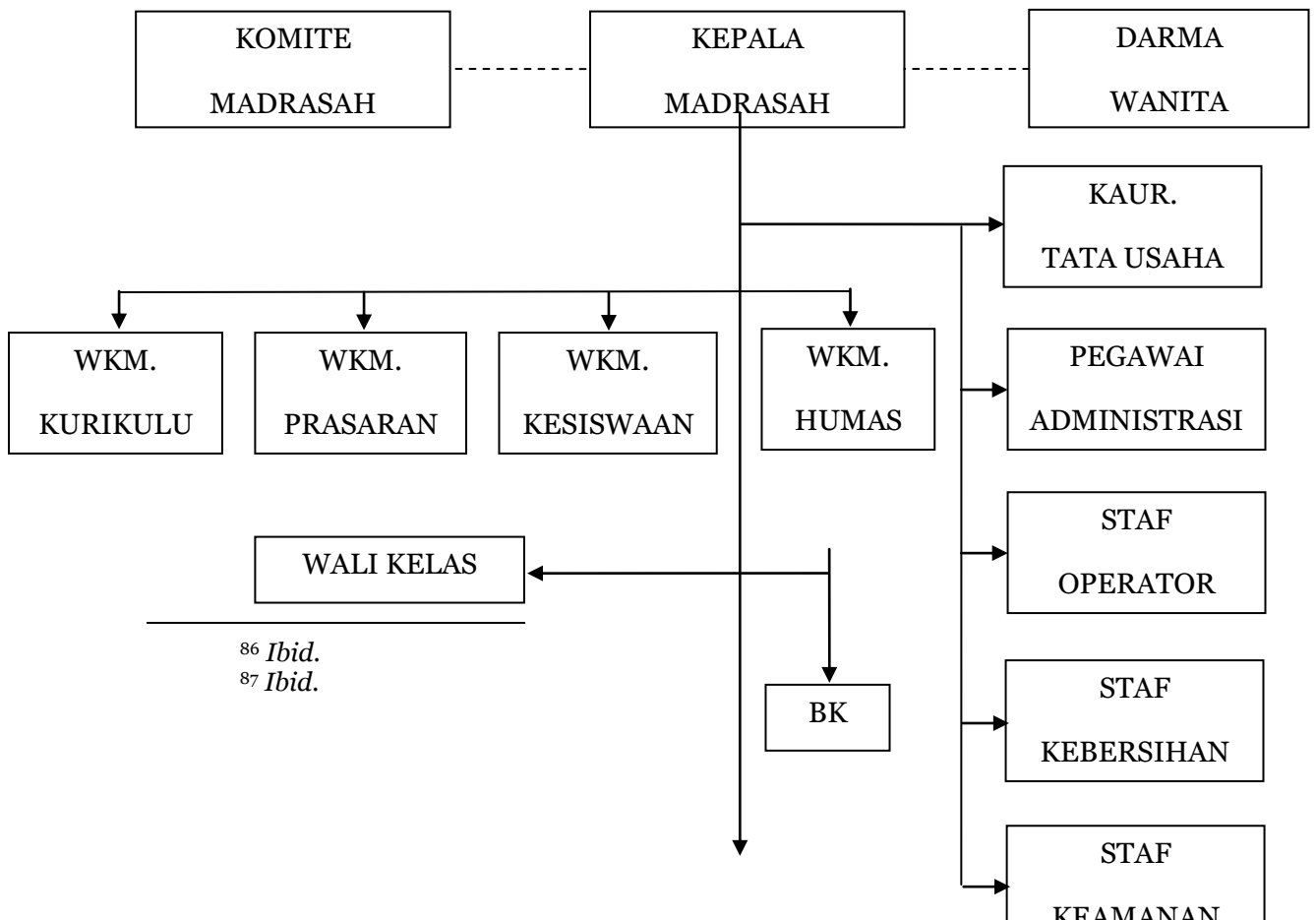
sopan santun dan berbudi pekerti luhur; (5) Membangkitkan rasa kebersamaan, musyawarah dan semangat berinfak dan sodaqoh; (6) Menjalin kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat; (7) Menumbuhkan semangat belajar dan beribadah secara intensif; (8) Menumbuhkan budaya bersih, sehat, rapi dan disiplin; (9) Meningkatkan semangat musabaqoh/kompetisi; (10) Mengelola pelantikan-pelantikan secara professional.⁸⁶

Sedangkan yang menjadi motto MAN 3 Medan adalah: Gali Potensi, Kembangkan Kreasi, Raih Prestasi.⁸⁷

4. Struktur Organisasi

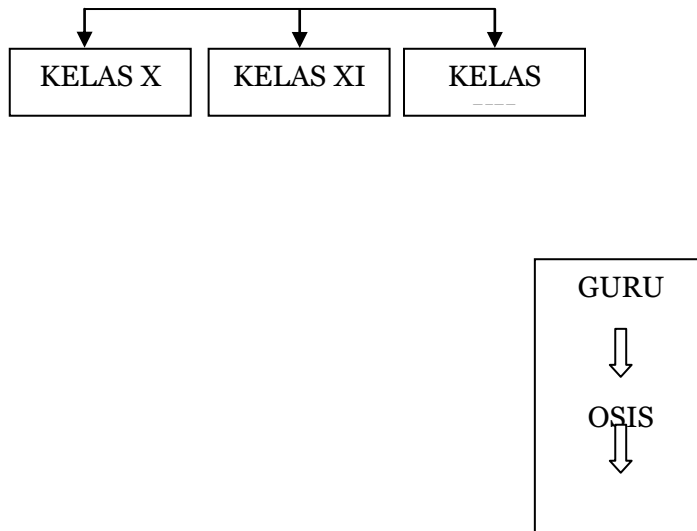
Gambar 4.

Struktur Organisasi MAN 3 Medan TA. 2012/2013



⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.



Sumber Data: Tata Usaha MAN 3 Medan Tahun Pelajaran 2012/2013

Dari bagan struktur kepengurusan organisasi di atas dapat dilihat bahwa Kepala MAN 3 Medan sebagai penanggungjawab umum penyelenggaraan pendidikan di Madrasah ini dibantu oleh empat orang Wakil Kepala Madrasah (WKM) yaitu bidang kurikulum, prasarana, kesiswaan dan humas.

4. Guru dan Siswa

a. Keadaan Guru dan Pegawai

Guru dan Staf merupakan komponen penting yang menentukan perkembangan dan kemajuan Madrasah. Berdasarkan status kepegawaian maka sumber daya personil MAN 3 Medan sampai tahun 2013 disusun dalam sebuah tabel sebagai berikut:

Tabel 2.
Data Guru MAN 3 Medan

NO	NAMA	JABATAN	STATUS
1	H. Ali Masran Daulay, S.Pd. MA	Kepala MAN 3 Medan	PNS
2	Drs. H. Annas Rambe, M.Ag	WKM.Kurikulum	PNS
3	Abdillah, S.Ag, M.Si	WKM. Sarana & Prasarana	PNS
4	Dra. Hamidah Siregar	WKM. Humas	PNS
5	Abdul Latip Hsb., S.Pd, M.Si	WKM. Kesiswaan	PNS
6	Dra. Diana Azizah	Guru	PNS
7	Neneng Chairunnisya, S.Ag	Guru /BK	PNS
8	Dra. Puspa Elidar, M.Si	Guru	PNS
9	Drs. Parmohonan Sitompul	Guru	PNS
10	Dra. Riana Napitu	Guru	PNS
11	Dra. Siti Fatmawati	Guru	PNS
12	Drs. Zul Azhari	Guru	PNS
13	Ani Sunarti, S. Ag	Guru	PNS
14	Satriawati, S. Ag	Guru	PNS
15	Nur Rahmah, S.Pd	Guru	PNS
16	Jauharah Cut Ali, S.Pd, M.Si	Guru/BK	PNS
17	Rosyani Nasution, S.Ag	Guru	PNS
18	Dra. Hj. Nina Yusriana N	Guru	PNS
19	Masdiana, S. Pd	Guru	PNS
20	Dra. Ratnawati	Guru	PNS
21	Hj. Hasmita Maya, S. Pd	Guru	PNS

22	Mhd. Rasyid Ridho, MA	Guru	PNS
23	Rahma Daulay, S.Pd	Guru	PNS
24	Henny Sitompul, S.Pd	Guru	PNS
25	Atfaiyah Harahap, S.Pd	Guru	PNS
26	Rahmad Jamil, S.Ag	Guru	PNS
27	Imaniyah, S.Pd	Guru	PNS
28	Khairida, S.Ag	Guru	PNS
29	Gundari Priharti, S. Sos.	Guru	Honor
30	Ramliah, S. Pd	Guru	Honor
31	Lenie Indra Oktavia M,S.Pd.	Guru	Honor
32	H. Ghazali, Lc, S.PdI	Guru	Honor
33	Yulinda Nesya Lbs, SE	Guru	Honor
34	Yudha Dibrata	Guru	Honor
35	Elvida Handayani Rambe,S.Pd	Guru	Honor
36	Rahmad Hardian, S.Pd	Guru	Honor
37	Wan Syarifah 'Aini, S.Pd	Guru	Honor
38	Zaidani, S.PdI	Guru	Honor
39	Erika Irmayani Hutagaol	Guru	Honor
40	Nila Wahyuni	Guru	Honor
41	Rudi Tua Siregar	Guru	Honor
42	Hamidah Sukriati Hasibuan	Guru	Honor
43	Mutiara Agustina Nst, S.Pd	Guru	Honor
44	Sri Hartini, S.Pd	Guru	Honor

45	Mahendra Tarigan, S.Pd	Guru	Honor
46	Dwi Prastiyo, S.Pd	Guru	Honor
47	Ahmad Yaser Daulay, S.Pd	Guru	Honor
48	Wita Zulharwani Hrp., S.Pd	Guru	Honor
49	Diani Pratiwi, S.Pd	Guru	Honor
50	Neni Lemta Kaban, S.Pd	Guru/BK	Honor

Sumber data: Tata Usaha MAN 3 Medan 2012

Kondisi tenaga pendidik dan pegawai pada MAN 3 Medan sampai tahun pelajaran 2012/2013, dengan rekafitulasi sebagai berikut: Laki-laki berjumlah 17 orang, 8 orang di antaranya pegawai negeri sipil (PNS) dan 9 orang tenaga honorer. Perempuan berjumlah 33 orang, 20 orang di antaranya pegawai negeri sipil (PNS) sedangkan 13 orang masih tenaga honorer. Maka jumlah keseluruhan guru di MAN 3 Medan berjumlah 50 orang. Dilihat dari kualifikasi latar belakang pendidikan tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi S2 berjumlah 7 orang, S1 berjumlah 38 orang dan yang D3 berjumlah 5 orang.

Tabel 3.

Data pegawai MAN 3 Medan

NO.	NAMA	JABATAN	STATUS
1	Abdul Jalil, SE, M.Si	Ka. Urusan Tata Usaha	PNS
2	Farida Hanum	Staf Tata Usaha	PNS
3	Fatmah Harahap, S. PdI	Bendahara Rutin	PNS
4	Assuyutissuhti Siregar	Pegawai Tata Usaha	PNS
5	Harauli Purba, SE	Pegawai Tata Usaha	PNS

6	Ahadnawati	Pegawai Tata Usaha	Honor
7	Mutiara Agustina Nst., S.Pd	Pegawai Tata Usaha	Honor
8	Eka Rafika, ST	Pegawai Tata Usaha	Honor
9	Mardiana, A.Md	Pegawai Tata Usaha	Honor
10	Ginda Harahap	Satpam	Honor
11	Tamrin	Staf Keamanan	Honor
12	Ali Marwan Harahap	Staf Keamanan	Honor
13	Zulkarnain	Staf Kebersihan	Honor
14	Marwan Nasution	Staf Kebersihan	Honor
15	Muhammad Farouq	Staf Kebersihan	Honor
16	Nuridah	Staf Kebersihan	Honor

Sumber data: Tata Usaha MAN 3 Medan 2012

Kondisi pegawai pada MAN 3 Medan sampai tahun pelajaran 2012/2013, dengan rekafitulasi sebagai berikut: Laki-laki berjumlah 9 orang, 2 orang di antaranya pegawai negeri sipil (PNS) dan 7 orang tenaga honorer. Perempuan berjumlah 7 orang, 3 orang di antaranya pegawai negeri sipil (PNS) sedangkan 4 orang masih tenaga honorer. Maka jumlah keseluruhan pegawai MAN 3 Medan berjumlah 16 orang. Dilihat dari kualifikasi latar belakang pendidikan tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi S2 berjumlah 1 orang, S1 berjumlah 4 orang dan yang D3 berjumlah 1 orang dan tamatan SMA sederajat berjumlah 10 orang.

b. Keadaan Siswa

Total siswa di MAN 3 Medan untuk tahun Pelajaran 2012-2013 adalah 710 orang, dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 4.

Keadaan Siswa MAN 3 Medan

No	Kelas	L	P	Jumlah	Keterangan
1	X 1	10	20	30	
2	X 2	10	21	31	
3	X 3	13	18	31	
4	X 4	13	18	31	
5	X 5	12	18	30	
6	X 6	13	21	34	
7	X 7	10	22	32	
8	X 8	12	20	32	
JUMLAH X		93	158	251	
9	XI IPA 1	14	26	40	
10	XI IPA 2	14	28	42	
11	XI IPA 3	14	28	42	
12	XI IPA 4	14	28	42	
JUMLAH XI IPA		56	110	166	
13	XI IPS 1	14	16	30	
14	XI IPS 2	13	17	30	
JUMLAH XI IPS		27	33	60	
15	XI IA	15	21	36	

JUMLAH XI IA		15	21	36	
JUMLAH XI IPA,IPS & IA		98	164	262	
16	XII IPA 1	16	28	44	
17	XII IPA 2	17	27	44	
18	XII IPA 3	17	27	44	
JUMLAH XII IPA		50	82	132	
19	XII IPS	18	25	43	
JUMLAH XII IPS		18	25	43	
20	XII IA	9	13	22	
JUMLAH XII IA		9	13	22	
JUMLAH XII IPA,IPS & IA		77	120	197	
JUMLAH TOTAL (20 ROMBEL)		268	442	710	

Sumber data: Tata Usaha MAN 3 Medan 2012

5. Sarana dan Prasarana

Untuk lancar proses belajar mengajar MAN 3 Medan ini memiliki sarana dan prasarana terdiri dari; Perpustakaan, Laboratorium IPA, Laboratorium bahasa, Laboratorium computer, Ruang multi media, Lapangan basket, Lapangan volley, Lapangan badminton, Aula, Ruangan bimbingan dan konseling, Mushalla, Cafétaria dan Koperasi. Berdasarkan observasi dan pengkajian dokumen terhadap inventaris barang yang ada di MAN 3 Medan untuk tahun ajaran 2012/2013 penulis rangkum dalam table berikut ini:

Tabel 5.

Fasilitas Sarana dan Prasarana MAN 3 Medan

TP. 2012-2013

No.	Fasilitas	Spesifikasi	Jumlah
1	Lapangan Olah raga	Basket Volly Badminton	3 Lap
2	Perpustakaan	Unit Madrasah	1 Unit
3	Ruangan	Laboratorium IPA	1 Unit
		Laboratorium Bahasa	1 Unit
		Laboratorium Komputer	1 Unit
		Multi Media	1 Unit
		Aula	1 Unit
		BK	1 Unit
4	Musholla	Unit Madrasah	1 Unit
5	Cafetaria	Unit Madrasah	1 Unit
6	Koperasi	Unit Madrasah	1 Unit

Sumber data: Tata Usaha MAN 3 Medan 2012

Berdasarkan tabel di atas sarana dan prasarana yang di miliki MAN 3 Medan ini sudah memadai untuk berlangsungnya proses belajar mengajar.

6. Kurikulum

Adapun yang menjadi kurikulum MAN 3 Medan adalah: (1) Peningkatan kedalaman pemahaman tentang kurikulum dengan berbagai

perangkatnya; (2) Peningkatan pengembangan nilai-nilai plus, baik pada intra maupun ekstra kurikuler; (3) Meningkatkan program pembinaan mental spiritual

Adapun rinciannya sebagai berikut:

a. Mata Pelajaran Umum :

Mata Pelajaran

1. B. Indonesia
2. B. Inggris
3. Matematika
4. Fisika
5. Kimia
6. Biologi
7. Kewarganegaraan
8. Sejarah
9. Sosiologi
10. Geografi
11. Penjas
12. TIK

b. Mata Pelajaran Keagamaan:

1. Aqidah Akhlak
2. SKI
3. Fiqih
4. Al-Qur'an Hadist
5. B. Arab

c. Praktek / Laboratorium:

1. Sains IPA (Fisika, KImia, Biologi)
2. Komputer (TIK)
3. Bahasa

d. Ekstrakurikuler :

1. Pramuka
2. Paskibra

3. Marching Band
4. UKS

7. Program Kerja

Program Kerja Kepala Madrasah secara umum meliputi bidang-bidang, antara lain: Kelembagaan yang meliputi: (1) Menyempurnakan struktur organisasi; (2) Mempertegas dan memperjelas pembagian tugas setiap unsur dan personil organisasi; (3) Harmonisasi mekanisme kerja inter & antar unsur dan personil organisasi; (4) Meningkatkan profesionalisme personil organisasi; (5) Menumbuhkan kemandirian.

Kurikulum meliputi: (1) Peningkatan kedalaman pemahaman tentang kurikulum dengan berbagai perangkatnya; (2) Peningkatan pengembangan nilai-nilai plus, baik pada intra maupun ekstra kurikuler; (3) Meningkatkan program pembinaan mental spiritual.

Ketenagaan meliputi: (1) Tercipta personil yang berkualitas dan profesional; (2) Memiliki motivasi kerja yang optimal; (3) Berjiwa inovatif dengan idealisme yang tinggi; (4) Kreatif dan kritis terhadap perkembangan dan tuntutan kemajuan zaman; (5) Rasa tanggung jawab dan disiplin yang tinggi.

Sarana dan Prasarana meliputi: (1) Peningkatan pemeliharaan; (2) Penyempurnaan sesuai dengan kebutuhan; (3) Penyediaan sarana prasarana baru; (4) Memperhatikan prinsip 8K.

Kesiswaan meliputi: (1) Menyempurnakan program kegiatan; (2) Menitikberatkan pada peningkatan mutu dan prestasi; (3) Peningkatan keimanan dan ketaqwaan; (4) Peningkatan kuantitas yang masuk perguruan tinggi; (5) Penanaman disiplin dan rasa tanggung jawab; (6) Menumbuhkan rasa bangga dan cinta almamater.

Hubungan Masyarakat meliputi: (1) Menjalin hubungan kerjasama dengan berbagai unsur vertikal /horizontal; (2) Mempertahankan peranan dan kepedulian terhadap program

pembangunan daerah & nasional; (3) Menumbuhkembangkan peranan organisasi alumni; (4) Penekanan pada hubungan kerjasama yang saling menguntungkan.

Pengawasan dan Evaluasi meliputi: (1) Bersifat menyeluruh; (2) Secara rutin dan incidental; (3) Terencana dan terprogram; (4) Mengarah pada pencapaian visi dan misi; (5) Mengutamakan pengawasan melekat.

Program kerja bagian sarana dan prasarana dalam bentuk tabel, sebagai berikut:

Tabel 6.

Program kerja bagian sarana dan prasarana

N o	Jenis dan Tujuan Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Keterangan
1	Pengaturan kelas / ruang kelas yang meliputi pengaturan meja guru dan meja siswa, kursi guru dan kursi siswa, kursi guru dan kursi siswa, pemberian tanda atau nama ruang agar teratur dan rapi.	Dilaksanakan dan dipersiapkan pada awal tahun pelajaran	Sewaktu-waktu bisa terjadi perubahan formasi.
2	Pengadaan alat administrasi guru dan kelas yang meliputi buku jurnal, buku absen kelas, buku absen guru mata pelajaran, buku daftar nilai guru mata pelajaran, tata tertib siswa. Tujuannya agar supaya fungsi masing-masing menjadi jelas.	Dilaksanakan dan dipersiapkan pada awal tahun ajaran	Sewaktu-waktu adanya penambahan dan penggantian alat administrasi .
3	Pengadaan alat kebersihan yang meliputi penyapu, ember, selabar, tempat cuci tangan, penyemprot nyamuk, sabun cuci, pembersih kaca, penyapu bulu, tong sampah agar supaya terjaga kebersihan semua ruangan baik ruangan kepala madrasah, ruangan tata usaha, ruang guru, ruang BP, ruang laboratorium, ruang komputer dan lain-lain.	Dilaksanakan pada awal tahun ajaran dan kontinyu	Sewaktu-waktu akan terjadi penambahan terhadap barang yang cepat habis dipakai.

4	Pengadaan alat kewanaman seperti kunci, rantai kunci gembok, senter. Agar supaya lingkungan madrasah tetap aman dari gangguan seperti pencurian.	Dilaksanakan pada awal tahun pelajaran dan rutin	Suatu saat akan ada penggantian alat keamanan
5	Pengadaan alat penerangan seperti lampu pijar, lampu TL, lampu sorot agar supaya semua ruangan dan lingkungan madrasah selalu terang atau dengan kata lain apabila cuaca gelap maka dapat diatasi dengan alat penerangan tersebut.	Dilaksanakan pada awal tahun pelajaran dan bersifat rutin.	Suatu saat akan ada penggantian alat penerangan
6	Pengadaan alat tanda bunyi seperti bel untuk memberikan kode atau bunyi tanda masuk kelas, istirahat dan pulang.	Dilaksanakan pada awal tahun pelajaran	
7	Pengadaan alat atau sound system seperti microphone, speaker, amplifier, mixer, power, wireless, tape recorder, megaphone; untuk membantu kelancaran seperti upacara dan pemberian informasi lainnya.	Dilaksanakan atau dipersiapkan pada awal tahun pelajaran	
8	Pengadaan alat elektronik seperti televisi, komputer, LCD, OHP, printer, mesin tik, mesin sheet, dan lain-lain dengan maksud untuk mempermudah dan mempercepat proses administrasi madrasah seperti pengetikan dan penyampaian administrasi maupun informasi.	Dilaksanakan dan dipersiapkan pada awal tahun pelajaran	
9	Pengadaan alat kebersihan lingkungan madrasah seperti alat <i>pemotong rumput (arit)</i> dan <i>mesin pemotong rumput</i> ; agar supaya halaman madrasah tetap terjaga bersih dan rapi.	Dilaksanakan dan dipersiapkan pada awal tahun pelajaran	
10	Pengadaan alat dan ruang internet, karena adanya program RSKM; agar supaya semua administrasi dan informasi menjadi mudah.	Dilaksanakan dan dipersiapkan pada awal tahun ajaran	

Sumber data: Tata Usaha MAN 3 Medan 2012

Selanjutnya yang menjadi program unggulan yaitu: (1) Menjadi Madrasah Standar Nasional (SSN); (2) Mengembangkan Sikap dan Kompetensi Keagamaan; (3) Mengembangkan Potensi Siswa Berbasis Multiple Intelligence; (4) Mengembangkan Budaya daerah; (5) Mengembangkan Kemampuan bahasa dan Teknologi Informasi; (6) Meningkatkan Daya serap Ke Perguruan Tinggi Favorit.

Disamping itu ada juga program pengembangan sarana prioritas yang meliputi: (1) Pembangunan Kantin Siswa; (2) Perbaikan dan Pengecetan Lapangan Olah Raga; (4) Pengembangan Jaringan Infrastruktur LAN (Intranet dan Internet); (5) Pengembangan Sistem Informasi Madrasah (SIS); (6) Melengkapi Sarana dan Prasarana Perpustakaan dan Lab Komputer; (7) Renovasi Aula; (8) Renovasi Tampilan Depan Sekolah/Gerbang Madrasah; (9) Renovasi Koridor.

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Perencanaan Kinerja Guru

Untuk mengetahui Proses perencanaan kinerja guru di MAN 3 Medan, perlu dipaparkan berdasarkan data dan hasil wawancara serta dokumentasi sebagaimana yang ditemukan dari lokasi penelitian. Rencana kinerja guru dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan agar rencana yang ditetapkan dapat memberikan tujuan dan arah suatu program dengan jelas di MAN 3 MEDAN, peneliti melakukan wawancara dengan kepala Madrasah dan beberapa informan lain. Adapun perencanaan yang dilakukan di MAN 3 Medan berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah, sebagai berikut:

Perencanaan kinerja guru ini diawali dengan program kerja dengan membuat sebuah draf, setelah itu diundanglah guru untuk melaksanakan rapat dewan guru. Sebagai Kepala Madrasah kami selalu berkomunikasi dengan para guru untuk meningkatkan kinerja mereka, kami membuat perencanaan dan program madrasah menjelang awal tahun pelajaran baru. Hal tersebut kami bicarakan dalam berbagai pertemuan dan rapat-rapat tertentu untuk melakukan pembicaraan

khusus maupun sosialisasi, tujuannya agar memberikan semangat baru bagi para guru untuk meningkatkan kinerja mereka.⁸⁸

Dari paparan ini sangat jelas diketahui bahwa dalam menetapkan perencanaan kinerja guru Kepala Sekolah mengundang semua guru yang ada untuk dilaksanakan rapat Dewan Guru. Dalam perspektif manajemen komunikasi sangat diperlukan agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu. Pernyataan ini dikuatkan dengan dokumen Perencanaan yang meliputi:

- a. Draf yang direncanakan yaitu;
 1. Rencana Kerja Strategis yaitu menyusun perencanaan pengembangan sekolah berdasarkan kepada kebijakan Nasional, dalam hal ini Kementrian Agama, dan secara khusus kebijakan Kementerian Agama Kota Medan. Salah satu rencana strategisnya adalah pelaksanaan konsep Manajemen Berbasis Sekolah.
 2. Rencana Kerja Operasional, yaitu menyusun rencana operasional pengembangan sekolah dalam jangka waktu 1 tahun pelajaran(jangka pendek), 5 tahun (jangka menengah). Perencanaan operasional ini diprogramkan dan dilaksanakan satu dan dua tahun ke depan.
 3. Rencana Kerja Tahunan, yaitu menyusun rencana kerja MAN 3 Medan selama satu tahun pelajaran. Rencana kerja tahunan merupakan pedoman yang akan dilaksanakan untuk memudahkan setiap guru dan tenaga pendidikan lainnya melaksanakan tugas. Rencana kerja tahunan tersebut terdiri: (1) menyusun kalender pendidikan; (2) merencanakan jadwal penyusunan Kurikulum; (3) merencanakan jadwal rapat dengan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan MAN 3 Medan, rapat konsultasi dengan wali siswa, rapat dengan komite.

Selanjutnya Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum menjelaskan sebagai berikut:

Yang terlibat dalam rapat Dewan Guru ini tentunya seluruh guru yang ada. Rapat ini kami lakukan di akhir tahun ajaran dan di awal tahun ajaran baru. Sebelum libur sekolah tepatnya setelah pembagian raport

⁸⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah pada hari Senin, tanggal 8 Juli 2013

diadakan rapat dewan guru untuk pembagian tugas pada tahun ajaran baru, sehingga ketika masuk ajaran baru semuanya sudah matang dan kita bekerja dengan aturan yang dibuat. Kepala Madrasah selalu berkordinasi dengan saya untuk memperhatikan kinerja guru, setiap peningkatan yang dilakukan oleh guru tentunya mempunyai dampak bagi kita bersama. Kalau guru memberikan yang terbaik maka sebaliknya mereka juga akan mendapatkan keuntungan tersendiri di dalam karirnya, baik itu dengan mendapatkan penghargaan maupun kenaikan pangkat.⁸⁹

Dari hasil wawancara ini dengan jelas diceritakan bahwa rapat Dewan Guru untuk menetapkan rencana kinerja guru di MAN 3 Medan dilakukan pada akhir tahun dan awal ajaran baru. Hal ini sesuai dengan dokumen yang ada yaitu: (1) daftar hadir rapat dewan guru; (2) foto rapat dewan guru.

hal yang sama juga disampaikan Tata Usaha, sebagaimana wawancara berikut:

Biasanya di awal ajaran baru kami melakukan pembicaraan-pembicaraan dalam berbagai rapat untuk merencanakan apa yang harus dikerjakan guru setahun mendatang, kami meminta guru-guru untuk mempersiapkan kelengkapan pembelajaran baik RPP maupun silabus yang akan dijadikan sebagai alat ukur pembelajaran yang dilakukan guru serta mengatasi setiap kendala-kendala yang akan dihadapi.⁹⁰

Hasil wawancara tersebut mendukung apa yang disampaikan oleh Kepala Madrasah tentang waktu penyusunan rencana kerja manajemen kinerja guru di MAN 3 Medan serta dikuatkan dengan dokumen yang ada, yaitu:

1. Guru mempunyai RPP. RPP tersebut diketik dengan rapi
2. RPP tersebut ditanda tangani oleh guru yang bersangkutan serta diketahui oleh kepala madrasah.

⁸⁹ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum pada hari Senin, tanggal 8 Juli 2013

⁹⁰ Wawancara dengan Tata Usaha pada hari Kami, tanggal 4 Juli 2013.

Selanjutnya Wakil Kepala Madrasah bidang Prasarana juga menjelaskan:

Kami bersama-sama guru dan pegawai mengadakan rapat perencanaan untuk setahun yang akan datang. Kebersamaan dalam menetapkan perencanaan ini akan memberikan dampak yang baik bagi kinerja guru, karena semuanya merasa dilibatkan dalam proses mengambil keputusan. Proses ini meliputi kegiatan untuk membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.⁹¹

Dari ungkapan di atas, menerangkan bahwa manajemen kinerja guru terutama yang berkaitan erat dengan tugas Kepala Madrasah untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di MAN 3 Medan. Dalam mengembangkan manajemen kinerja guru, di dalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang: Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru. Hal ini disampaikan Kepala Madrasah tentang apa saja hal-hal yang diperhatikan dalam meningkatkan kinerja guru, sebagai berikut:

Dari rapat yang kami lakukan ada beberapa hal yang menjadi formulasi perencanaan (1) Seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di madrasah dengan melakukan pekerjaan yang baik; (2) Bagaimana guru bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang; (3) Bagaimana prestasi kerja akan diukur; (4) Mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya.⁹²

Dari paparan di atas diketahui bahwa Kepala Madrasah sangat memperhatikan kinerja guru, hal ini dikuatkan dengan dokumen yang ada:

⁹¹ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Prasarana pada hari Senin, tanggal 1 Juli 2013.

⁹² Wawancara dengan Kepala Madrasah

1. Supervisi Administrasi guru, yang jenis administrasinya: (1) Daftar kelas; (2) daftar hadir siswa; (3) papan absen harian; (4) buku penilaian; (5) buku program pengajaran semester; (6) RPP.
2. Supervisi kegiatan belajar mengajar, yaitu: (1) Menyusun RPP; (2) pelaksanaan KBM; (3) pengelolaan penilaian.

inilah yang menjadi tujuan utama mengapa Kepala Madrasah mengadakan pertemuan dengan mengundang para guru. Perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala madrasah bekerja sama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu. Hal ini juga ditanggapi oleh seorang guru tentang perencanaan peningkatan kinerja guru, sebagaimana berikut:

Sebagai seorang pegawai kami sadar dengan kewajiban kami, ketika disampaikan dalam rapat kerja di awal tahun untuk mempersiapkan segala yang berhubungan dengan proses belajar mengajar, maka kami merasa itu sebagai suatu kewajiban yang harus kami kerjakan. Rapat yang dilakukan pada awal tahun itu sangat memotivasi kami untuk memberikan yang terbaik bagi Madrasah dan para siswa.⁹³

Berdasarkan paparan data sebagaimana di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan kinerja guru di MAN 3 Medan dilakukan dengan cara musyawarah yang melibatkan dewan guru. Dalam proses ini Kepala Madrasah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai: (1) perkembangan kerja selama setahun terakhir; (2) hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah; (3) bagaimana Kepala Madrasah dapat membantu guru. Artipentingnya terletak pada kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar. Hal inilah yang menjadi tofik utama rencana Kepala Madrasah. Dalam hal ini peneliti juga mendapatkan banyaknya berbagai pertemuan yang

⁹³ Wawancara dengan seorang Guru pada hari Kamis, tanggal 4 Juli 2013.

pernah dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan para guru dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan pegawai lainnya yang dibuktikan dengan banyaknya rapat-rapat yang dilakukan.

2. Pengorganisasian Kinerja Guru

MAN 3 Medan adalah lembaga pendidikan formal yang keberdaannya membantu kebutuhan masyarakat terhadap dunia pendidikan, maka sudah selayaknyalah harus mempunyai organisasi yang baik agar peningkatan kinerja guru dan tujuan nasional dapat terlaksana dengan baik dan tercapai sepenuhnya. Dalam hal pengorganisasian sumber daya kinerja guru di MAN 3 Medan, Kepala Madrasah adalah sebagai Leader atau manejer, hal ini sebagaimana terlihat pada tugas pokok dan fungsi pengelola Madrasah, disamping itu Kepala Madrasah juga menjelaskan sebagai berikut:

Pada dasarnya kami mempunyai tugas yang sama yaitu sebagai pendidik atau guru, sedangkan tugas Kepala Madrasah itu hanya sekedar tambahan tugas, begitu juga wakil dan wali kelas yang pada dasarnya hanyalah membantu. Pada dasarnya kita sama, namun sebagai Kepala Madrasah ada tupoksi yang saya pegang yang menjadi komitmen terhadap negara. Sepanjang semua itu bisa kita jalankan saya berharap agar kita saling membantu dan bekerjasama, hormat-menghormati, harga-menghargai.⁹⁴

Dari paparan wawancara ini Kepala Madrasah sangat mengedepankan sikap kekeluargaan sehingga tercipta kekompakan dan kesolitan antar sesama guru maupun antar atasan dan bawahan. Namun walau demikian tetap dianggap penting untuk menjalankan tugas masing-masing sebagaimana dokumen yang ada, yaitu :

1. Pembagian Tugas.

NO	NAMA	Pelajaran	Jabatan
1	H. Ali Masran Daulay, S.Pd. MA	Biologi	K. Mad
2	Drs. H. Annas Rambe, M.Ag	Fiqih	Wkm.kur

⁹⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah

3	Abdillah, S.Ag, M.Si	Matematika	Wkm. Sa
4	Dra. Hamidah Siregar	Ekonomi Akuntansi	Wkm.Hu
5	Abdul Latip Hsb., S.Pd, M.Si	Matematika	Wkm. Sis
6	Dra. Diana Azizah	Bahasa Indonesia	Guru
7	Neneng Chairunnisya, S.Ag	Biologi	Guru/BK
8	Dra. Puspa Elidar, M.Si	Biologi	W. Kelas
9	Drs. Parmohonan Sitompul	Kimia	Guru
10	Dra. Riana Napitu	Fisika	W. Kelas
11	Dra. Siti Fatmawati	Bahasa Arab	W. kelas
12	Drs. Zul Azhari	Fisika	Guru
13	Ani Sunarti, S. Ag	Bahasa Inggris	PNS
14	Satriawati, S. Ag	Biologi	PNS
15	Nur Rahmah, S.Pd	Bahasa Inggris	PNS
16	Jauharah Cut Ali, S.Pd, M.Si	Fisika	PNS
17	Rosyani Nasution, S.Ag	Kimia	PNS
18	Dra. Hj. Nina Yusriana N	Fiqih	PNS
19	Masdiana, S. Pd	Biologi	PNS
20	Dra. Ratnawati	Akidah Akhlak	PNS
21	Hj. Hasmita Maya, S. Pd	Bahasa Indonesia	PNS
22	Mhd. Rasyid Ridho, MA	Bahasa Inggris	PNS
23	Rahma Daulay, S.Pd	Kimia	PNS
24	Henny Sitompul, S.Pd	Bahasa Indonesia	PNS
25	Atfaiyah Harahap, S.Pd	Matematika	W. kelas

26	Rahmad Jamil, S.Ag	Fiqih/Ushul Fiqih	PNS
27	Imaniyah, S.Pd	Fisika	W. Kelas
28	Khairida, S.Ag	Quran Hadits	PNS
29	Gundari Priharti, S. Sos.	Sosiologi	W. Kelas
30	Ramliah, S. Pd	Bahasa Indonesia	Guru
31	Lenie Indra Oktavia M,S.Pd.	Bahasa Indonesia	Guru
32	H. Ghazali, Lc, S.PdI	Quran Hadits	W. kelas
33	Yulinda Nesya Lbs, SE	Kewarganegaraan	Guru
34	Yudha Dibrata	Penjaskes	W. Kelas
35	Elvida Handayani Rambe,S.Pd	Ekonomi	Guru
36	Rahmad Hardian, S.Pd	Geografi	Guru
37	Wan Syarifah 'Aini, S.Pd	Sejarah	Guru
38	Zaidani, S.PdI	Bahasa arab/SKI	Guru
39	Erika Irmayani Hutagaol	Geografi	W. Kelas
40	Nila Wahyuni	Seni Budaya	Guru
41	Rudi Tua Siregar	TIK	Guru
42	Hamidah Sukriati Hasibuan	Ekonomi	Guru
43	Mutiara Agustina Nst, S.Pd	Kimia	Guru
44	Sri Hartini, S.Pd	Sejarah	Guru
45	Mahendra Tarigan, S.Pd	Matematika	Guru
46	Dwi Prastiyo, S.Pd	Penjaskes	W. Kelas
47	Ahmad Yaser Daulay, S.Pd	Penjaskes	W. Kelas
48	Wita Zulharwani Hrp., S.Pd	Bahasa Inggris	Guru

49	Diani Pratiwi, S.Pd	Bahasa Inggris	W. Kelas
50	Neni Lemta Kaban, S.Pd	Guru/BK	Guru

Hal ini juga menjelaskan bahwa sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasannya, dalam konteks pembagian tugas secara umum menggunakan sistem Wakil Kepala Madrasah(WKM) terdiri atas; (1) WKM. Kurikulum; (2) WKM. Sarana & Prasarana; (3) WKM. Humas; (4) WKM. Kesiswaan.

Berdasarkan dokumen pembagian tugas diberikan, antara lain:
Tugas WKM Kurikulum, meliputi:

- 1) Menyusun Program Pengajaran.
- 2) Menyusun pembagian tugas guru.
- 3) Menyusun penjabaran kalender pendidikan.
- 4) Menyusun personalia wali kelas dan tugas guru piket.
- 5) Menrencanakan dan melaksanakan ulangan harian, akhir semester, pembagian raport dan kenaikan kelas.
- 6) Mengkoordinir dan membina kegiatan guru mata pelajaran.
- 7) Menyusun kreteria dan persyaratan naik/ tidak naik kelas, lulus/ tidak lulus.
- 8) Menrencanakan dan menyusun program pengembangan kurikulum.
- 9) Bersama WKM Kesiswaan melaksanakan penerimaan siswa baru.
- 10) Senantiasa meningkatkan stabilitas dan mutu pendidikan.

Tugas WKM Kesiswaan, meliputi:

- 1) Merencanakan, melaksanakan penerimaan siswa baru.
- 2) Menrencanakan, membina, dan mengawasi MOS.
- 3) Menyusun program pembinaan OSIS.
- 4) Membimbing, mengarahkan dan mengendalikan proses pemilihan pengurus OSIS.
- 5) Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler.
- 6) Menegakkan terwujudnya dan terlaksananya tata tertib madrasah.

7) Mengkoordinir, membina dan mengawasi kegiatan *try out*.

Di samping bertugas sebagai edukator, yaitu melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala Madrasah juga bertugas sebagai manajer, adapun uraian tugas Kepala Madrasah ketika ditanya, Kepala Madrasah menjelaskan sebagai berikut:

Tugas Kepala Madrasah selaku Manajer terdiri atas: Menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi, ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana, prasarana dan keuangan, mengatur organisasi intra Madrasah, mengatur hubungan Madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait.⁹⁵

Dari wawancara ini menjelaskan bahwa Kepala Madrasah terlibat langsung dalam proses pengorganisasian manajemen kinerja guru di MAN 3 Medan. Hal ini dikuatkan dengan dokumen yang ada. Program Kerja Kepala Madrasah secara umum meliputi bidang-bidang, antara lain: Kelembagaan yang meliputi: (1) Menyempurnakan struktur organisasi; (2) Mempertegas dan memperjelas pembagian tugas setiap unsur dan personil organisasi; (3) Harmonisasikan mekanisme kerja inter & antar unsur dan personil organisasi; (4) Meningkatkan profesionalisme personil organisasi; (5) Menumbuhkan kemandirian.

Kurikulum meliputi: (1) Peningkatan kedalaman pemahaman tentang kurikulum dengan berbagai perangkatnya; (2) Peningkatan pengembangan nilai-nilai plus, baik pada intra maupun ekstra kurikuler; (3) Meningkatkan program pembinaan mental spiritual.

Ketenagaan meliputi: (1) Tercipta personil yang berkualitas dan profesional; (2) Memiliki motivasi kerja yang optimal; (3) Berjiwa inovatif dengan idealisme yang tinggi; (4) Kreatif dan kritis terhadap

⁹⁵ *Ibid.*

perkembangan dan tuntutan kemajuan zaman; (5) Rasa tanggung jawab dan disiplin yang tinggi.

Sarana dan Prasarana meliputi: (1) Peningkatan pemeliharaan; (2) Penyempurnaan sesuai dengan kebutuhan; (3) Penyediaan sarana prasarana baru; (4) Memperhatikan prinsip 8K.

Kesiswaan meliputi: (1) Menyempurnakan program kegiatan; (2) Menitikberatkan pada peningkatan mutu dan prestasi; (3) Peningkatan keimanan dan ketaqwaan; (4) Peningkatan kuantitas yang masuk perguruan tinggi; (5) Penanaman disiplin dan rasa tanggung jawab; (6) Menumbuhkan rasa bangga dan cinta almamater.

Hubungan Masyarakat meliputi: (1) Menjalin hubungan kerjasama dengan berbagai unsur vertikal /horizontal; (2) Mempertahankan peranan dan kepedulian terhadap program pembangunan daerah & nasional; (3) Menumbuhkembangkan peranan organisasi alumni; (4) Penekanan pada hubungan kerjasama yang saling menguntungkan.

Pengawasan dan Evaluasi meliputi: (1) Bersifat menyeluruh; (2) Secara rutin dan incidental; (3) Terencana dan terprogram; (4) Mengarah pada pencapaian visi dan misi; (5) Mengutamakan pengawasan melekat.

Ketika ditanya apakah ada tugas lain dalam pengorganisasian kinerja guru, Kepala Madrasah menjelaskan sebagai berikut:

Kalau diterangkan masalah tugas Kepala Madrasah sebenarnya banyak sekali di antaranya saya selaku administrator yang bertugas menyelenggarakan Administrasi yang meliputi: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkordinasian, dan sebagainya. Di samping itu selaku seorang Leader, saya bertugas agar memberikan kepercayaan, jujur dan bertanggung jawab, memahami kondisi guru, karyawan dan siswa. Kemudian saya juga bertindak sebagai Inovator, yang bertugas: Melakukan pembaharuan di berbagai bidang baik itu yang berhubungan dengan pengadaan, pembinaan guru dan karyawan, dan melakukan pembaharuan dalam menggali sumberdaya di Komite Madrasah dan masyarakat. selebihnya sebagai motivator yang bertugas mengatur ruang kantor yang konduktif untuk bekerja, mengatur ruang kantor yang konduktif untuk KBM/BK, mengatur ruang laboratorium

yang konduktif untuk praktikum, mengatur ruang perpustakaan yang konduktif untuk belajar, menciptakan lingkungan Madrasah yang harmonis sesama guru dan karyawan, menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar Madrasah dan lingkungan dan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman dalam menerapkan tugasnya, Kepala Madrasah dapat mendelegasikan kepada wakil Kepala Madrasah.⁹⁶

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Kepala Madrasah betul-betul melaksanakan tugas pokoknya dalam pengorganisasian kinerja guru di MAN 3 Medan. Pada studi dokumen Sebagai *leader*, kepala sekolah mempunyai tugas:

- 1) Menyusun perencanaan.
- 2) Mengorganisasikan kegiatan.
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan.
- 4) Mengarahkan kegiatan.
- 5) Melaksanakan pengawasan.
- 6) Menentukan arah kebijakan.
- 7) Mengadakan rapat sesuai dengan kebutuhan.
- 8) Mengambil keputusan.

Sebagai *Inovator*, kepala sekolah mempunyai tugas:

- 1) Membina dan mendorong setiap guru dan tenaga pendidikan lainnya agar dapat berkembang dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- 3) Berusaha memberikan tauladan ataupun contoh yang baik kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan.
- 4) Mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga pendidikan lainnya sesuai dengan jabatan dan kemampuan masing-masing.

Hal ini juga disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Humas, sebagai berikut:

Setelah mendapatkan job masing-masing dan mendapatkan SK, maka kami menjalankan kinerja sesuai TUPOKSI, kami sebagai Wakil Kepala Madrasah diberikan wewenang untuk untuk menindaklanjuti rencana

⁹⁶ *Ibid.*

yang telah ditetapkan dilaksanakan atau tidak. Jika ada guru yang bermasalah kami berwenang untuk memberikan nasehat, kalau sudah lebih dari tiga kali mendapatkan teguran maka guru tersebut akan kami laporkan kepada Kepala Madrasah bahwa guru bersangkutan perlu diberi nasehat oleh Kepala Madrasah. Kepala Madrasah akan mengundang guru bersangkutan baik secara lisan maupun tulisan.⁹⁷

Selanjutnya Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum ketika dikonfirmasi apakah ia terlibat dalam pengorganisasian sumber daya manajemen kinerja guru di MAN 3 Medan, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum menjelaskan:

Saya dilibatkan langsung dalam proses pengorganisasian manajemen kinerja guru, adapun yang menjadi tugas saya sebagai Wakil Kepala Madrasah adalah membantu Kepala Madrasah dalam kegiatan-kegiatan diantaranya: Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program, pengorganisasian, pengarahan, ketenagaan, pengoordinasian, pengawasan, penilaian, identifikasi dan pengumpulan data serta penyusunan laporan.⁹⁸

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa dalam pengorganisasian kinerja guru di MAN 3 Medan, Kepala Madrasah sebagai *Leader* bekerja sama dengan Wakil-wakil Kepala Madrasah yang ada dalam melaksanakan roda organisasi. Wakil Kepala Madrasah mendapatkan wewenang dari Kepala Madrasah untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru yang ada dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dalam rencana manajemen kinerja guru di MAN 3 Medan. Hal ini dikuatkan dengan dokumen instrument pengolahan penilaian kemampuan guru.

INSTRUMEN PENGOLAHAN PENILAIAN KEMAMPUAN GURU

Nama Guru : Mengajar Kelas :

⁹⁷ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Humas pada hari Kamis, tanggal 11 Juli 2013.

⁹⁸ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah.

Pangkat/Gol : Mata Pel :

Masa kerja : SMT/Th. Pel :

Pendidikan :

No	Jenis Adm Guru/Wali kelas	Jawaban		Nilai					Ket
		Ada	Tidak	A	B	C	D	E	
1	Pelaksanaan Administrasi pengajaran								
	1.1 Program SMT/ Semester								
	1.2 Program Harian								
	1.3 Program Evaluasi								
	Pelaksanaan KBM								
	Perbaikan dan pengayaan								
2	Pencapaian Daya Serap Ulangan								
3	Harian								
4									
	Jumlah Nilai								

3. Pelaksanaan Rencana Kinerja Guru

Untuk mengetahui pelaksanaan rencana kinerja guru di MAN 3 Medan, selain melakukan wawancara peneliti juga melakukan observasi langsung dengan mengamati bagaimana Kepala Madrasah dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru dan pegawai, pembinaan karir guru dan pegawai, sampai pada pembinaan kesejahteraan guru dan pegawai. Hal ini sebagai mana diungkapkan oleh Kepala Madrasah:

Disamping rapat-rapat yang telah kami lakukan pada awal ajaran baru, saya juga sering mengingatkan guru untuk memiliki semangat dan keikhlasan yang tinggi dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, hal ini sering saya sampaikan pada upacara bendera setiap hari senin atau pada acara-acara pertemuan lainnya. Sebab apa yang mereka lakukan hari ini adalah masa depan mereka juga, jika baik yang mereka lakukan hari ini maka baik jugalah yang mereka dapatkan nantinya, baik dalam kenaikan pangkat maupun dalam kesejahteraan guru.⁹⁹

Dari hasil wawancara ini diketahui bahwa Kepala Madrasah terus memotivasi guru untuk lebih meningkatkan kinerja pada saat melaksanakan tugasnya. Hal ini juga diungkapkan oleh seorang guru ketika ditanya tentang peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja para guru, dijelaskan sebagai berikut:

Inilah uniknya Kepala Madrasah MAN 3 Medan ini, beliau tidak pernah merasa sebagai seorang atasan atau pemimpin yang harus ditakuti atau sebagainya. Ia biasa memberikan nasihat kepada kami supaya lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas-tugas kami sebagai seorang pendidik. Kadang Kepala Madrasah mengingatkan bagaimana susahya dulu sebelum menjadi seorang pegawai negeri, maka sekarang setelah menjadi seorang pegawai jangan disia-siakan amanah yang telah diberikan di pundak kita. Hal ini memberikan kesadaran pada kami sehingga kami benar-benar melaksanakan tugas dengan seoptimal mungkin.¹⁰⁰

Dari hasil wawancara ini sangat jelas diungkapkan bahwa Kepala Madrasah MAN 3 medan dalam melaksanakan kinerja guru dilakukan dengan pendekatan-pendekatan secara personal yang lebih menyentuh

⁹⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah.

¹⁰⁰ Hasil Wawancara dengan seorang Rahmad Jamil, guru bidang studi Fiqih/Ushul Fiqih pada hari kamis, tanggal 4 Juli 2013.

lagi. Dalam mengembangkan dan meningkatkan disiplin kerja guru dan tenaga pendidikan lainnya, dengan peraturan dan tata tertib guru dan pegawai MAN 3 Medan sesuai dengan dokumen yang ada sebagai berikut:

KEWAJIBAN

I. UMUM

1. Hadir tepat waktu sesuai dengan jam bertugas.
2. Berbusana rapi dan khusus bagi wanita memakai jilbab, bukan sekedar menutup kepala.
3. Mengisi absensi ketika hadir dan pulang.
4. Menghadiri undangan rapat.
5. Menjaga nama baik MAN 3 Medan.
6. Menegur siswa yang melanggar tata tertib/kesalahan.
7. Berperan aktif dalam upaya memajukan sekolah.
8. Tidak dibenarkan mengutip uang kepada siswa, tanpa sepengetahuan dan berkoodinasi dengan kepala sekolah.

II. KHUSUS GURU

1. Hadir 15 menit sebelum bel masuk berbunyi.
2. Bertanggung jawab terhadap ketertiban dan keamanan kelas.
3. Menyelesaikan seluruh administrasi guru.
4. Mengisi buku batas pelajaran secara lengkap.
5. Menyampaikan materi pelajaran sesuai dengan RPP.
6. Wajib mengikuti upacara bendera setiap hari senin dan upacara hari-hari besar nasional.
7. Melakukan absensi kehadiran siswa setiap masuk kelas.
8. Selama proses belajar dan mengajar di dalam kelas, tidak dibenarkan meninggalkan tugas tanpa persetujuan kepala sekolah.

Hal ini sebagaimana peneliti saksikan sendiri pada hari Senin, tanggal 8 Juli 2013 pukul 08.30 Wib, di ruangan Kepala Madrasah sedang memberikan nasehat kepada seorang guru yang terlambat datang dikarenakan sudah dekat waktu liburan menjelang Ramadhan.

Peneliti memperhatikan Kepala Madrasah memberikan arahan agar guru tersebut tetap bersemangat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dari paparan wawancara dan observasi di atas diketahui Kepala Madrasah menjalankan pelaksanaan rencana kinerja guru di MAN 3 Medan, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan bersama. Selanjutnya pada hari Kamis, tanggal 11 Juli 2013, peneliti melihat Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum sedang mengevaluasi program kerja guru yang akan dilaksanakan pada bulan Ramadhan ini. Wakil Kepala Madrasah mendatangi seorang guru yang bertugas sebagai kordinator kegiatan dan bertanya sejauh mana kesiapan mereka.

Dari data wawancara dan observasi di atas dapat diketahui bahwa Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah selaku atasan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan rencana kinerja guru saling bekerja sama dalam menjalankan tugasnya. Dalam menjalankan tugasnya sebagai *leader* dan supervisor Kepala Madrasah melakukan pendekatan-pendekatan khusus, baik berupa bimbingan maupun nasehat-nasehat yang memberikan pencerahan dan kesadaran, sehingga para guru tidak merasa terintimidasi oleh Kepala Sekolah dan Wakil.

4. Pengawasan Kinerja Guru

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi, pengawasan dilakukan agar penyimpangan terhadap beberapa hal dapat dihindari, rencana dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dengan memanfaatkan sumberdaya untuk mendukung tujuan organisasi. Berapa hal yang telah dilakukan oleh guru perlu ditindaklanjuti pelaksanaannya agar terus berjalan sebagaimana mestinya. Pengawasan kinerja guru MAN 3 Medan dilakukan oleh Wakil-wakil Kepala Madrasah terutama bidang Kurikulum sebagai mana hasil wawancara dengan Tata Usaha, sebagai berikut:

Pengawasan yang dilakukan di MAN 3 Medan ini dilakukan secara berlapis, sehingga guru harus benar-benar menjalankan kinerjanya.

Diantaranya dengan adanya absensi, baik di ruang kelas maupun di ruang guru yang di kontrol oleh tata usaha, nantinya Wakil Kepala Madrasah akan mengkontrol absensi yang ada. Nantinya Wakil Kepala Madrasah akan memanggil guru yang kinerjanya rendah.¹⁰¹

Dari hasil wawancara di atas dan sesuai dengan dokumen diketahui bahwa di MAN 3 Medan ini dilakukan upaya untuk memantau atau mengawasi kinerja guru-guru yang ada salah satunya dengan mengadakan absensi di beberapa tempat baik itu di ruang kelas maupun di ruang guru. Selanjutnya Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum menjelaskan sebagai berikut:

Manajemen kinerja guru yang kami lakukan akan dipelajari kembali oleh Kepala Madrasah, untuk melihat kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki. Biasanya Kepala Madrasah datang pada saat akan diadakan proses pembelajaran. Kepala Madrasah menanyakan berbagai persiapan yang dilakukan oleh guru-guru bersangkutan, beliau juga meminta disediakan sebuah kursi dan meja di ruangan yang akan disupervisi. Kepala Madrasah duduk di kursi yang telah disediakan dan memperhatikan cara guru mengajar mengajar dan metode yang diterapkan.¹⁰²

Dari hasil wawancara tersebut sangat jelas diungkapkan bahwa pengawasan terhadap manajemen kinerja guru yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah adalah sebagai proses untuk melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada. Sedangkan selanjutnya akan diawasi oleh Kepala Madrasah, hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah sebagai berikut:

Apa yang kami lakukan ini untuk mengetahui kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh guru, namun walau begitu saya tidak langsung menegur mereka di depan para siswa, kami hanya memberikan penilaian-penilaian saja. Sedangkan untuk tindak lanjutnya guru bersangkutan akan kami arahkan pada pertemuan-pertemuan selanjutnya atau dengan cara bertemu langsung di ruangan saya.

¹⁰¹ Wawancara dengan Tata Usaha.

¹⁰² Wawancara dengan Pembantu Kepala Madrasah bidang Kurikulum.

Selanjutnya kami juga akan memberikan arahan atau pelatihan-pelatihan bagi guru-guru yang membutuhkan.¹⁰³

Berdasarkan wawancara ini diketahui bahwa hasil pengawasan yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah akan diserahkan kepada Kepala Madrasah, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan sebagai berikut:

Kepala Madrasah tidak bisa dipisahkan dari manajemen kinerja guru, beliau selalu meminta keterangan baik kepada kami maupun langsung kepada guru-guru yang bersangkutan. Kepala Madrasah akan melakukan *cross check* kembali terhadap laporan yang diberikan oleh Wakil Kepala Madrasah tentang guru-guru yang kurang menguasai cara-cara atau metode-metode tertentu.¹⁰⁴

Hal ini juga dibenarkan oleh seorang guru ketika ditanya tentang pengawasan kinerja guru oleh Kepala Madrasah dalam wawancara sebagai berikut:

Pernah beberapa kali Kepala Madrasah datang langsung ke ruangan kelas saat itu saya sedang mengajar, ia memperhatikan saya yang sedang mengajar dan membuat beberapa catatan, kemungkinan penilaian-penilaian tentang cara dan metode saya mengajar. Setelah itu dia permissi keluar, beberapa hari kemudian saya dipanggil oleh Kepala Madrasah dan diberikan nasehat dan metode-metode dalam proses pembelajaran.¹⁰⁵

Berdasarkan dokumen kepala madrasah melakukan penilaian yang dilakukan datang langsung ke ruangan kelas dengan format supervisi KBM:

Supervisi Kegiatan Belajar Mengajar

Nama Guru : Mengajar Kelas :

¹⁰³ Wawancara dengan Kepala Madrasah.

¹⁰⁴ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan pada hari Senin, tanggal 1 Juli 2013.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Guru Matematika pada hari Senin, tanggal 1 Juli 2013.

Pangkat/Gol : Mata Pel :

Masa kerja : SMT/Th. Pel :

Pendidikan :

No	Jenis Adm Guru/Wali kelas	Jawaban		Nilai					Ket
		Ada	Tidak	A	B	C	D	E	
1	Pelaksanaan KBM 1.1 Membuka Pel 1.2 Menjelaskan 1.3 Menerapkan metode 1.4 Mengajukan Pertanyaan 1.5 Menggunakan Media 1.6 Memberi Penguatan 1.7 Membimbing diskusi Kecil 1.8 Mengelola Kelas								
	Jumlah Nilai								

Berdasarkan data instrument pengolahan hasil penilaian kemampuan guru dan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan manajemen kinerja guru yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah dengan beberapa cara ternyata diawasi langsung oleh Kepala Madrasah. Setelah meminta laporan manajemen kinerja guru yang dilakukan Wakil Kepala Madrasah maka Kepala Madrasah melakukan *cross check* kembali dengan melakukan kunjungan kelas, observasi dan wawancara dengan beberapa

sumber baik itu guru maupun pegawai yang ada untuk mengetahui kebenaran dari manajemen kinerja guru yang dilakukan Kepala Madrasah.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah melakukan pemaparan data-data yang telah diungkapkan baik berdasarkan wawancara observasi dan kajian dokumen dalam penelitian ini, berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat di formulasikan temuan penelitian ini berdsarkan fokus penelitian sebagaimana berikut:

Temuan pertama: bahwa perencanaan kinerja guru ditetapkan dengan komunikasi yang berkesinambungan. Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah menentukan draf rencana kerja dan dilakukan rapat pada akhir dan awal tahun ajaran baru dengan melibatkan seluruh guru bersangkutan dalam rapat dewan guru. Dalam proses ini Kepala Madrasah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja selama setahun terakhir, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana Kepala Madrasah dapat membantu guru.

Artipentingnya terletak pada kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar. Hal inilah yang menjadi tofik utama rencana Kepala Madrasah. Dalam hal ini peneliti juga mendapatkan banyaknya berbagai pertemuan yang pernah dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan para guru dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan pegawai lainnya yang dibuktikan dengan banyaknya rapat-rapat yang dilakukan.

Dalam perspektif manajemen, agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja (*performance management*). Yaitu sebuah proses komunikasi yang baik dan berkesinambungan yang dilakukan dengan cara kemitraan antara seorang karyawan dan atasannya. Proses ini meliputi

kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan. Dari ungkapan di atas, maka manajemen kinerja guru terutama berkaitan erat dengan tugas kepala sekolah untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di sekolahnya.

Perencanaan merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekpektasi yang terukur. Perencanaan tadi membawa pada fase pembinaan, di mana guru dibimbing dan dikembangkan mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Kemudian dalam fase pengawasan, kinerja guru dikaji dan dibandingkan dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Rencana terus dikembangkan, siklus terus berulang, dan guru, kepala sekolah, dan staf administrasi, serta organisasi terus belajar dan tumbuh. Setiap fase didasarkan pada masukan dari fase sebelumnya dan menghasilkan keluaran, yang pada gilirannya, menjadi masukan fase berikutnya lagi. Semua dari ketiga fase Siklus Manajemen Kinerja sama pentingnya bagi mutu proses dan ketiganya harus diperlakukan secara berurut. Perencanaan harus dilakukan pertama kali, kemudian diikuti Pembinaan, dan akhirnya Evaluasi.

Dalam hal perencanaan ini Allah Swt, berfirman:

✂ ☆ ⑨ ㄣ ① ☒ ㊞ ← ⑨ ① ㊞ ㊞ ☐ ☐ ◆ ☐

Artinya:

Dan akupun membuat rencana (pula) dengan sebenar-benarnya.¹⁰⁶

③ ㊞ ⑨ ㄣ ① ☒ ㊞ · ㊞ ㊞ ① ☐ ㊞ ✂ ← ㊞ · ㊞ ⑦ ㊞ ㊞ ㊞ ㊞ ㊞ ◆ ☐
 ㊞ ✕ ✓ ㊞ ㊞ ◆ ㊞

¹⁰⁶ QS. Ath-Th±riq: 16.

Artinya

Dan Aku memberi tangguh kepada mereka, sesungguhnya rencana-Ku amat teguh.¹⁰⁷

Ayat-ayat di atas memberikan gambaran bahwa pentingnya sebuah perencanaan dalam setiap lini kehidupan, bahkan dalam sebuah ungkapan dikatakan bahwa kebaikan yang tidak direncanakan secara baik akan mampu dikalahkan oleh sebuah kebathilan yang terencana.

Dalam hadi£ Rasulullah menganjurkan setiap pekerjaan harus dengan sebuah perencanaan, sebagaimana sabda Rasulullah:

حدثنا مصعب حدثني بشر بن السري عن مصعب بن ثابت عن هشام بن عروة عن أبيه عن عائشة : أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه قال حسين سليم أسد : إسناده لين

108

Hadi£ diatas menerangkan bahwa Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan pekerjaan di lakukan dengan cara Itqan dengan pengertian tepat, terarah, jelas dan tuntas.

Temuan kedua: bahwa dalam pengorganisasian kinerja guru di MAN 3 Medan, Kepala Madrasah sebagai *Leader* bekerja sama dengan Wakil-wakil Kepala Madrasah yang ada dalam melaksanakan roda organisasi. Wakil Kepala Madrasah mendapatkan wewenang dari Kepala Madrasah untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru yang ada dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dalam manajemen kinerja guru di MAN 3 Medan.

Dengan terorganisasinya kinerja guru di MAN 3 Medan ini, maka akan terlaksana kegiatan sesuai program yang telah disepakati. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Allan dalam Mukhtar, bahwa organisasi

¹⁰⁷ QS. Al-A'r±f: 183.

¹⁰⁸ Abi Ya'la al-Maushuly, *Musnad Abi Ya'la*, juz. 7 (), h. 349.

merupakan proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan serta melimpahkan tanggung jawab dan wewenang dan menyusun hubungan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁰⁹ Meskipun para ahli manajemen memberikan definisi berbeda-beda tentang organisasi, namun intisarinnya sama yaitu bahwa organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk menapai tujuan organisasi secara efektif dan efesien.¹¹⁰

Dalam manajemen pendidikan yang perlu diperhatikan adalah mengorganisasikan. Semua tugas yang harus dikerjakan dalam organisasi dikelompok-kelompokkan menjadi unit-unit kerja. Dalam pengertian lebih luas organisasi adalah tugas-tugas yang yang diterima oleh setiap personalia, dengan siapa mereka bekerja sama, dengan siapa mereka berinteraksi dan kepada siapa mereka melaporkan hasil kerjanya. Hubungan kerja disini sudah jelas yaitu berupa kerja sama, interaksi dan melapor. Kerja sama akan terjadi terutama dengan para personalia dalam satu sub unit kerja, sebab isi atau sifat pekerjaan mereka hampir sama. Interaksi akan terjadi secara vertikal dan horizontal terutama terhadap sub unit atau unit kerja yang lain. Dengan demikian struktur organisasi adalah mekanisme kerja organisasi itu yang menggambarkan unit-unit kerjanya dengan tugas-tugas individu didalamnya beserta kerja sama dengan individu-individu lain. Dan hubungan antar unit-unit kerja itu baik secara vertikal maupun horizontal.¹¹¹

Dalam hal yang berhubungan dengan pentingnya pengorganisasian Allah Swt, berfirman:



¹⁰⁹ Mukneri Mukhtar, *Supervision: Improving Performance and Development Quality in Education* (Jakarta: PPs UNJ Press, 2011), h. 187.

¹¹⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2006), h. 144.

¹¹¹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2007), h. 57.

Artinya:

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.¹¹²

Artinya:

...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan takwa dan janganlah tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran...¹¹³

Artinya:

Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti bangunan yang tersusun kokoh.¹¹⁴

¹¹² QS. Ali Imran: 104.

¹¹³ QS. Al-Maidah: 2.

¹¹⁴ QS. Ash-Shaff: 4.

Ayat di atas menceritakan tentang betapa pentingnya sebuah *Tanzhim* atau pengorganisasian guna untuk mencapai suatu tujuan atau perencanaan, dengan pengorganisasian yang baik maka semua tugas yang berat akan menjadi muda.

Temuan ketiga: bahwa Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah selaku atasan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan manajemen kinerja guru saling bekerja sama dalam menjalankan tugasnya. Dalam menjalankan tugasnya sebagai leader, manajer dan supervisor Kepala Madrasah melakukan pendekatan-pendekatan khusus, baik berupa bimbingan maupun nasehat-nasehat yang memberikan pencerahan dan kesadaran, sehingga para guru tidak merasa terintimidasi oleh Kepala Sekolah dan Wakil.

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. *Actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Temuan keempat: bahwa kegiatan manajemen kinerja guru yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah dengan beberapa cara ternyata diawasi langsung oleh Kepala Madrasah. Setelah meminta laporan manajemen kinerja guru yang dilakukan Wakil Kepala Madrasah maka Kepala Madrasah melakukan *cross check* kembali dengan melakukan kunjungan kelas, observasi dan wawancara dengan beberapa sumber baik itu guru maupun pegawai yang ada untuk mengetahui kebenaran dari manajemen kinerja guru yang dilakukan Kepala Madrasah.

Pengawasan adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, “Seberapa baikkah kinerja seorang guru pada suatu periode tertentu?” Metode apapun yang dipergunakan untuk menilai kinerja, penting sekali bagi kita untuk menghindari dua perangkap. Pertama, tidak mengasumsikan masalah kinerja terjadi secara terpisah satu sama lain, atau “selalu salahnya guru”. Kedua, tiada satu pun taksiran yang dapat memberikan gambaran keseluruhan tentang apa yang terjadi dan mengapa. Penilaian kinerja hanyalah sebuah titik awal bagi diskusi serta diagnosis lebih lanjut. Sementara itu Seeker, memberikan gambaran tentang proses manajemen kinerja dengan apa yang disebut dengan *siklus manajemen kinerja*, yang terdiri dari tiga fase yakni perencanaan, pembinaan, dan pengawasan.¹¹⁵

Dengan tidak bermaksud mengesampingkan arti penting perencanaan kinerja dan pembinaan atau komunikasi kinerja. Di bawah ini akan dipaparkan tentang pengawasan kinerja guru. Bahwa agar kinerja guru dapat ditingkatkan dan memberikan sumbangan yang signifikan terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja guru.

Konsekwensi pemimpin dalam melakukan hak dan tanggung jawabnya sesuai tugas yang relevan, tetapi dari semua hak dan kewajiban dari tugas yang telah dilakukannya itu akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt dari

¹¹⁵ Karen R. Seeker dan Joe B. Wilson, *Planning Succesful Employee Performance* ter. Ramelan (Jakarta: PPM, 2000), h. 125.

semua yang telah dilakukannya selama menjadi seorang pemimpin baik mikro maupun makro, sesuai dengan *Ḥadīṣ* Rasul Saw:

حَدَّثَنَا بَشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ قَالَ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ قَالَ أَخْبَرَنَا يُونُسُ عَنِ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنَا سَالِمُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنِ ابْنِ عُمَرَ - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا - أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - يَقُولُ « كُلُّكُمْ رَاعٍ » . وَزَادَ اللَّيْثُ قَالَ يُونُسُ كَتَبَ رُزَيْقُ بْنُ حُكَيْمٍ إِلَى ابْنِ شِهَابٍ - وَأَنَا مَعَهُ يَوْمَئِذٍ بِوَادِي الْقُرَى - هَلْ تَرَى أَنْ أَجْمَعَ . وَرُزَيْقُ عَامِلٌ عَلَى أَرْضٍ يَعْمَلُهَا ، وَفِيهَا جَمَاعَةٌ مِنَ السُّودَانِ وَغَيْرِهِمْ ، وَرُزَيْقُ يَوْمِئِذٍ عَلَى أَيْلَةٍ ، فَكَتَبَ ابْنُ شِهَابٍ - وَأَنَا أَسْمَعُ - يَأْمُرُهُ أَنْ يُجْمَعَ ، يُخْبِرُهُ أَنَّ سَالِمًا حَدَّثَهُ أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عُمَرَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - يَقُولُ « كُلُّكُمْ رَاعٍ ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا ، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ - قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ - وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ » . (رواه البخاري)¹¹⁶

Ḥadīṣ di atas menerangkan bahwa setiap perkara, perbuatan yang dilakukan di dunia ini sesuai kondisi dan situasi dapat dikatakan sebagai pemimpin, dan oleh karena itu maka setiap yang dipimpinnya (dikerjakannya) akan senantiasa dimintai pertanggungjawaban di akhirat kelak.

Boyd, mengemukakan bahwa evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu: (1) untuk mengukur kompetensi guru dan (2)

¹¹⁶ Imam al-ʿaṣṣ Ahmad bin Al³ bin ʿajar al-ʿAsqalany, *FatḤ al-Baṣry*, jil. 9 (Kairo: Dār al-ʿad³, 1998), h. 307.

mendukung pengembangan profesional.¹¹⁷ Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (*classroom needs*) dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator baik itu Kepala Madrasah, terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan: (1) keterampilan-keterampilan dalam mengajar; (2) bersifat seobyektif mungkin; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru.

Para evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru. dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya :

1. Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*).
2. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan-catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-catatan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauhmana

¹¹⁷ Boyd, Ronald T. C., *Improving Teacher Evaluations; Practical Assessment, Research & Evaluation* (Eric Digest, 1989), h. 78.

guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran , proses pengajaran dan testing (evaluasi).

3. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti : siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan self evaluation akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah dan pengawas.

Setiap hasil evaluasi seyogyanya dilaporkan. Konferensi pasca-observasi dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya. Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator: (1) penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak; (2) penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru; (3) menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi; (4) menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik; (5) memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan.

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan-temuan dan hasil pembahasan, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan kinerja guru ditetapkan dengan komunikasi yang berkesinambungan. Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah menentukan draf rencana kerja dan dilakukan rapat pada akhir dan awal tahun ajaran baru dengan melibatkan seluruh guru bersangkutan dalam rapat dewan guru. Dalam proses ini Kepala Madrasah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja selama setahun terakhir, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana Kepala Madrasah dapat membantu guru.
2. Pengorganisasian sumber daya kinerja guru di MAN 3 Medan, Kepala Madrasah sebagai *Leader* bekerja sama dengan Wakil-wakil Kepala Madrasah yang ada dalam melaksanakan roda organisasi. Wakil Kepala Madrasah mendapatkan wewenang dari Kepala Madrasah untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru yang ada dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dalam rencana manajemen kinerja guru di MAN 3 Medan.
3. Pelaksanaan rencana kinerja guru melibatkan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah selaku atasan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan manajemen kinerja guru saling bekerja sama dalam menjalankan tugasnya. Dalam menjalankan tugasnya sebagai leader, manajer dan supervisor Kepala Madrasah melakukan pendekatan-pendekatan khusus, baik berupa bimbingan maupun nasehat-nasehat yang memberikan pencerahan dan kesadaran, sehingga para guru tidak merasa terintimidasi oleh Kepala Sekolah dan Wakil.

4. Pengawasan kinerja guru yang dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah dengan beberapa cara ternyata diawasi langsung oleh Kepala Madrasah. Setelah meminta laporan manajemen kinerja guru yang dilakukan Wakil Kepala Madrasah maka Kepala Madrasah melakukan *cross check* kembali dengan melakukan kunjungan kelas, observasi dan wawancara dengan beberapa sumber baik itu guru maupun pegawai yang ada untuk mengetahui kebenaran dari manajemen kinerja guru yang dilakukan Kepala Madrasah.

B. Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian, maka secara umum manajemen Kinerja guru di MAN 3 Medan, maka dapat dikemukakan berapa saran yang dapat direkomendasikan yakni:

1. Kepada Kepala Madrasah, diharapkan untuk lebih meningkatkan upaya dalam perencanaan kinerja guru, dengan mengikutsertakan seluruh komponen yang ada dalam musyawarah, sehingga akan menghasilkan program-program yang lebih baik lagi.
2. Kepada Kepala Madrasah, diharapkan untuk lebih selektif dalam pengorganisasian kinerja guru, selalu berkordinasi dengan Wakil Kepala Madrasah sebagai delegasi dalam melakukan supervisi, sehingga program yang telah direncanakan dapat berjalan dengan lebih baik.
3. Kepada Kepala Madrasah, diharapkan untuk lebih meningkatkan manajemen kinerja guru yang telah ditetapkan bersama sebagai program unggulan yang bertujuan untuk kemajuan dan peningkatan mutu di masa yang akan datang.
4. Kepada Wakil Kepala Madrasah, diharapkan untuk lebih terbuka dan memberikan peluang bagi Kepala Sekolah dalam mengawasi kinerja guru, selalu berkordinasi dengan Kepala Sekolah jika menemukan kejanggalan-kejanggalan dalam menjalankan proses manajemen kinerja guru dan memberikan data-data yang valid demi peningkatan mutu di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Maushuly Abu Ya'la, *Musnad Abu Ya'la*, juz. VII, Mansyurah: Maktabah at-Taufiqiyah, 2008.

Alquran dan Terjemahnya, Surabaya: Mahkota, 1989.

Al-Khalani, Imam Muhammad bin Ismail, *Subulus Salam*, juz IV, Bandung: Multazam, 1182 H.

Arikunto, Suharsimi, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineke Cipta, 1993

Asmani, Jamal Ma'mur, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, cet. 1, Jogjakarta: Diva Press, 2012.

_____, *Manajemen Pengelolaan Dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Diva Press, 2009.

Armstrong, Michael, *Performance Management: Key Stratagies And Practical Guidelines*, London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.

Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Bacal, Robert, *Performance Management*, terj. Surya Darma dan Yanuar Irawan, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001.

Boyd, Ronald T. C., *Improving Teacher Evaluations; Practical Assessment, Research & Evaluation*, Eric Digest, 1989.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001.

Drucke, Peter F., *The Organization Of The Future*, Terjemahan, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002.

Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.

Fathoni, H. Abdurrahmat, *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi*, Jakarta: PT. Renika Cipta, 2006.

Fathurrohman, Pupuh, dan Aa, *Guru Profesional*, cet. 1, Bandung: Refika Aditama, 2012.

Fathurrohman dan Suryana, *Guru Profesional*, Bandung: Refika Aditama.

Griffins, Ricky W, *Fundamentals Of Management*, ed. 11, Ohio: Erin Joyner, 2013.

Harahap, Sofyan Syafri, *Akuntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Prespektif Islam*, Jakarta: PT.Basarindo Buana Tama, 1992.

Hafidhuddin, Didin, dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, cet. 1, Jakarta: Gema Insani Press, 2003.

Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.

Harefa, Andrias, *Mematahkan Belenggu Motivasi; Membangkitkan Energi Penggerak Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.

Hadi, *Method Research*, jil. 2, Yogyakarta: Andi Offset, 1989.

Kementerian Pendidikan Nasional, *Pedoman Pelaksanaan penilaian Kinerja Guru*, Jakarta: Kemendiknas, 2010.

Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru*, Malang: UIN Malang Press, 2009.

Munir, Abdullah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.

Mukhtar, Mukneri, *Supervision: Improving Performance and Development Quality in Education*, Jakarta: PPs UNJ Press, 2011.

Merriam, Sharan B., *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009).

Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.

Mathis, Robert L., dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, New York: South-Western College Publishing, 2000.

Manulang M., *Dasar-dasar Manajemen*, cet. 13, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988.

Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.

Margono S., *Metode Penelitian Pendidikan*, cet. 5, Jakarta: PT. Renika Cipta, 2005.

Muhaimin, H., *Manajemen Pendidikan*, cet. 2, Jakarta: Kencana, 2010.

Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Robbins, Stephent P., *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

Rebore, Ronald W., *Personnel Administration in Education*, New Jersey; Prentice-Hall, Inc, Englewood Clifs, 1987.

Rachmawati, Tutik, Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka kreditnya*, Yogyakarta: Gava Media, 2013.

Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008.

Rivai, Veithzal, *Islamic Human Capital*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.

Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

Sudjana, Ibrahim, *Penelitian dan Penelitian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru, 1989.

Seeker, Karen R. dan Joe B. Wilson, *Planning Succesful Employee Performance*, ter. Ramelan, Jakarta: PPM, 2000.

Syam, Faisal, dkk., *Islamic Performance Appraisal For Human Capital*, Jakarta: Gramata Publishing, 2010.

Sobri dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.

Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.

Saydam, Gouzali, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996.

Sedarmayanti, *Sumber daya manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2000.

Tasmara, H. Toto, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf, 1994.

Tilaar, H.A.R., *Membenahi Pendidikan Nasional*, cet. 1, Jakarta: PT. Renika Cipta, 2002.

Trivedi, *Management Education*, New Delhi: Discovery Publishing House, 2006.

Usman, Nasir, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru; Konsep, Teori dan Model*, cet. 1, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012.

Usman, Usaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, cet. 3, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2006.

Umam, Khaerul, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.

Wahyudi, Imam, *Mengejar Profesionalisme Guru*, cet.1, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012.

Winardi, *Asas-asas Manajemen*, Bandung: Mandar Madju, 1990.

Whitmore, John, *Coaching For Performance; Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*, terjemahan Purnomo dan Novianto, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.